



**Handelshögskolan**  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Handelshögskolans Civilekonomprogram/  
Undergraduate Programme in Business Studies  
Bachelor Thesis, ICU2008:21

## **Bedömning av anställda i kunskapsintensiva företag**

- objektivt eller subjektivt?

*Kandidatuppsats/Bachelor Thesis*  
Niklas Degerman, 740804  
Martin Torstensson, 790120

*Handledare/Tutor:*  
Mikael Cäker

**Företagsekonomi/Ekonomistyrning**  
VT2008

## **Förord**

Detta arbete är kulmen av tre års härliga studier på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Att äntligen få skriva en "riktig" uppsats och använda alla de kunskaper som insupits under dessa år kändes befriande.

Vi vill passa på att tacka vår handledare Mikael Cäker för konstruktiv kritik, tips på infallsvinklar och hjälpt oss in på rätt väg när vi famlat i mörkret. Tack även till vår seminariegrupp som uppmärksammat områden där vi varit tunna eller oklara i våra formuleringar.

Sist men inte minst ett stort tack även till våra respondenter som med raka svar och trevligt bemötande gjorde våra intervjuer till en trevlig tillställning.

Göteborg, maj 2008

Niklas Degerman

Martin Torstensson

## Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Bedömning av anställda i kunskapsintensiva företag - <i>objektivt eller subjektivt?</i>
Seminariedatum:	2008-06-05
Ämne/kurs:	Ekonomistyrning/Kandidatuppsats ICU2008:21
Författare:	Niklas Degerman, Martin Torstensson
Handledare:	Mikael Cäker
Företag:	HRM/Ritline, Sogeti, Vinge
Fem nyckelord:	Bedömningssystem, Utvecklingssamtal, Bedömningsgrunder, individuella mål och utformning av bedömningssystem
Syfte:	Syftet med denna studie är att försöka kartlägga hur bedömningen av arbetstagarens prestation genomförs. Vi vill beskriva inverkan från såväl subjektiva som objektiva bedömningsgrunder.
Metod:	Vi har valt att genomföra vår undersökning genom en kvalitativ studie av tre företag. Undersökningen genomfördes genom öppna intervjuer med chefer som har ansvar för bedömningar av anställda på respektive företag.
Slutsatser:	Att helt utesluta påverkan från yttre faktorer i ett bedömningssystem är väldigt svårt. Detta kan minimeras om systemet utformas på rätt sätt samt om de som genomför bedömningar utbildas i vilken tolkning som gäller för systemets olika faktorer.

## Abstract

Title:	Performance evaluation of employees in knowledge based companies – <i>objective or subjective?</i>
Date:	2008-06-05
Course:	Bachelor Thesis, ICU2008:21
Authors	Niklas Degerman, Martin Torstensson
Tutor:	Mikael Cäker
Empirical foundation:	HRM/Ritline, Sogeti, Vinge
Key words:	Performance evaluation, evaluation criterion, individual goals, design of evaluation system and employee development
Purpose:	The object of this study is an attempt to identify how evaluation of employees is done in knowledge based companies. We also want to describe the influence of objective and subjective evaluation criterions.
Methodology:	We have chosen to do a qualitative study of three companies. Performing qualitative interviews with managers responsible for performance evaluation has given us a great understanding of each company's evaluation model.
Conclusions:	Completely eliminating the influence of external factors in evaluation systems is very difficult. The risk of that happening can be minimized by the setup of the system itself, but also through education of the evaluators so that every evaluator has the same interpretation of the systems criteria.

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b>	<b>7</b>
1.1	Problembakgrund	8
1.2	Studiens problemställning	9
1.3	Syfte	9
1.4	Avgränsning	9
1.5	Disposition	10
1.6	Definitioner	10
<b>2</b>	<b>METOD</b>	<b>11</b>
2.1	Metodval	11
2.2	Insamling av data	11
2.2.1	Litteratursökning och källkritik	12
2.2.2	Primärdata	12
2.3	Metodproblem	13
2.3.1	Validitet	13
2.3.2	Trovärdighet	14
2.4	Val av företag	15
<b>3</b>	<b>TEORI</b>	<b>16</b>
3.1	Motivationsteorier	16
3.1.1	Förväntansteorin	16
3.1.2	Målsättningsteorin	16
3.1.3	Self-Determination Theory	17
3.2	Bedömningar	17
3.2.1	Syftet med bedömningssamtal	17
3.3	Bedömningsgrunder	18
3.4	Styrmedel	19
3.5	Samband mellan bedömningsfaktorer	20
3.6	Återkoppling/uppföljning	20
3.7	Problem med bedömningar	21
3.7.1	Problem vid bedömningssituation	22
3.7.2	Påverkansprincipen	24
<b>4</b>	<b>EMPIRI</b>	<b>25</b>
4.1	HRM Ritline	25
4.1.1	Bedömningssystemets grunder	25
4.1.2	Tillvägagångssätt	26
4.1.3	Upplevda svagheter med bedömningssystemet	27
4.1.4	Upplevda styrkor med bedömningssystemet	27
4.1.5	Medarbetares möjligheter att påverka bedömningsgrunderna	27
4.1.6	Vikten av bedömningssystemet	28
4.2	Vinge	28
4.2.1	Bedömningssystemets grunder	28
4.2.2	Tillvägagångssätt	29
4.2.3	Upplevda svagheter med bedömningssystemet	29
4.2.4	Upplevda styrkor med bedömningssystemet	29
4.2.5	Medarbetares möjligheter att påverka bedömningsgrunderna	30
4.2.6	Vikten av bedömningssystemet	30

---

<b>4.3</b>	<b>Sogeti .....</b>	<b>30</b>
4.3.1	Bedömningssystemets grunder .....	31
4.3.2	Tillvägagångssätt .....	32
4.3.3	Upplevda svagheter med bedömningssystemet .....	32
4.3.4	Upplevda styrkor med bedömningssystemet .....	32
4.3.5	Medarbetares möjligheter att påverka bedömningsgrunderna .....	32
4.3.6	Vikten av bedömningssystemet .....	32
<b>5</b>	<b>ANALYS .....</b>	<b>33</b>
5.1	Syfte .....	33
5.2	Bedömningsgrunder .....	33
5.3	Utformning bedömningssystem .....	34
5.4	Återkoppling .....	35
5.5	Problem .....	36
5.6	Påverkan .....	37
<b>6</b>	<b>SLUTSATS .....</b>	<b>38</b>
6.1	Förslag på fortsatta studier inom ämnet. ....	39
<b>7</b>	<b>KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>40</b>
	<b>BILAGA 1 INTERVJUGUIDE .....</b>	<b>43</b>

## 1 Inledning

Inget är mer högaktuellt och omdiskuterat som belöning. Från att i stort sett varit exklusivt avsett för företagsledning har belöningsystem kommit att omfatta även övriga delar av organisationen. Avsikten med att införa belöningsystem är att sporra arbetstagaren att prestera bättre och därigenom öka organisationens resultat.<sup>1</sup>

Mer sentida forskning har istället påvisat motsatsen<sup>2</sup> och lyft fram övervakningsaspekten i belöningsystemet. Som exempel nämns bland annat risk för kortsiktigt tänkande och ökade sjukskrivningar på grund av hårdare arbetsklimat.<sup>3</sup> Även Reilly menar att riskerna är stora att systemet utformas på ett felaktigt sätt som inte är anpassat till den organisation det är tänkt att verka i, vilket också kan leda till ovan nämnda konsekvenser.<sup>4</sup>

Sett som kontrollsystem kan ett formellt belöningsystem användas för att styra, med en stark koppling till vilken strategi eller vilket fokus som är viktigast och på så vis påverka var tid och resurser läggs. Det handlar också om att motivera de anställda att arbeta effektivt och hålla sig lojala mot företaget samt att ett väl utformat belöningsystem kan hjälpa organisationen i nyrekryteringen av personal som passar in i företaget med dess strategi och värderingar.<sup>5</sup>

När det gäller risken för kortsiktigt tänkande kopplat till belöningsystem diskuterar bland annat Anthony och Govindarajan olika möjligheter. Dels föreslår de att bonusutbetalningarna baseras på fleråriga resultat istället för årliga samt införa balanserat styrkort, som förenklat sett är utarbetat från företagets övergripande mål och strategier.<sup>6</sup>

För att kunna tillämpa ett belöningsystem måste arbetstagarens prestation kunna bedömas. Detta medför att, förutom ett väl utformat belöningsystem, måste det finnas ett lika väl utformat bedömningssystem. Hur vanligt är det då med formella bedömningssystem bland svenska företag? IPF (Institutet för personal- och företagsutveckling) har i sina undersökningar kommit fram till att drygt 40 % av Sveriges arbetsgivare använder formella bedömningssystem, det vill säga ett system mer baserat på gradering och rankning än det mjukare, svenska samtalet. Som

---

<sup>1</sup> Merchant och Van der Stede (2007) s. 395

<sup>2</sup> Kaplan och Norton (2001)

<sup>3</sup> Olofsson (2001)

<sup>4</sup> Artikel Reilly (2003)

<sup>5</sup> Merchant och Van der Stede (2007) s. 395

<sup>6</sup> Anthony och Govindarajan (2001) s. 510

mycket annat har systemen sitt ursprung i USA och samtidigt väntas tillämpningen av dem öka även i Sverige i takt med ökad globalisering och utländskt ägande. Från fackligt håll finns det en försiktigt positiv hållning. De hävdar att om subjektiviteten i bedömningen av de anställda kan elimineras samt att företagen kan beskriva nyttan av belöningsystemen och påvisa kopplingen till de anställdas utveckling, ser de inga direkta hinder.<sup>7</sup>

Det är i detta vi börjar närma oss det som kommer bli denna uppsats huvudområde, själva bedömningen av medarbetarens insats.

### 1.1 Problembakgrund

När ett bedömningssystem finns på plats och är förankrat från ledning och nedåt i organisationen, hur går bedömningarna till i praktiken? Bedöms arbetstagaren utifrån fastställda ramar enligt rutinerna inom belöningssystemet, eller sker det i praktiken på något annat sätt? Utvärderas systemet och dess bedömningsgrunder regelbundet för att anpassas till företagets situation och omgivande faktorer?

I en perfekt miljö är bedömningsgrunderna såpass väl utformade att ett fullt ut pålitligt betyg kan sättas. De är också fullständigt dokumenterade och grundade på relevanta bedömningsgrunder. Ett standardiserat formulär som är tillämpligt på alla inom organisationen är en nödvändighet för att kunna hålla en neutralitet i bedömningssituationen.<sup>8</sup>

Viss forskning pekar på att utformningen av systemet skall vara framtaget i samråd med chefer och medarbetare för att få bäst resultat och samtidigt åstadkomma delaktighet och engagemang.<sup>9</sup> Det förekommer även situationer där bedömningen inte sker enbart inom den egna organisationen utan också av extern part, till exempel inom konsultbranschen där konsulten kan betygssättas av klienten. I en sådan situation uppstår en klar risk för subjektivitet och att något omätbart som personkemi kan spela in.

Under våra diskussioner kring val av ämne och bransch/företag kom vi ganska snabbt fram till att vi vill undersöka hur det ser ut i en kunskapsintensiv bransch. Efter ytterligare funderingar bestämde vi oss för att fokusera på företag inom konsult eller tjänstebranschen. Anledningen till att vi finner just detta intressant beror i huvudsak på att produkten som säljs är personalen och dess kunskap. Här uppstår en

---

<sup>7</sup> Artikel på [www.e24.se](http://www.e24.se)

<sup>8</sup> Artikel på [www.e24.se](http://www.e24.se)

<sup>9</sup> Smitt et al (2002)



intressant situation då de anställda i huvudsak utför sitt arbete ute hos klienter men vars prestation ändå skall mätas och bedömas på något sätt.

En annan faktor är om och hur bedömningssystemet är kopplat till organisationens strategier och mål. Det vill säga, har det som mäts betydelse för företagets ambitioner att utvecklas åt det håll som avses och har systemet avsedd effekt?

Det vi tycker är extra intressant är just denna bedömningssituation. Hur bedöms någon som gör ett jobb ute på ett annat företag, när det inte finns något direkt att mäta, till exempel service och bemötande. Detta tillför en mycket intressant aspekt till bedömningsgrunderna.

## 1.2 Studiens problemställning

*Hur bedöms anställda i ett kunskapsintensivt företag med en utlokaliserad arbetsplats? Är bedömningarna helt befriade från inverkan av andra faktorer såsom personkemi, kundrelationer och resulterar detta i rättvisa bedömningar? Dessa frågor, kopplade till just hur bedömningen görs, utgör grunden för det fortsatta arbetet.*

## 1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att försöka kartlägga hur bedömningen av arbetstagarens prestation genomförs. Vi vill beskriva inverkan från såväl subjektiva som objektiva bedömningsgrunder.

## 1.4 Avgränsning

Vi har valt att studera tre företag i Göteborgsregionen verksamma inom konsult och tjänstebranschen. Vi fokuserar bara på bedömningssystemet och genomförandet av bedömningen. Vår avsikt är inte att göra en jämförelse mellan företagens respektive system utan vi är enbart intresserade av det praktiska genomförandet i förhållande till vår teoretiska referensram.

## 1.5 Disposition

Den fortsatta dispositionen inom denna studie ser ut enligt följande.

- |              |  |
|--------------|--|
| 1. Inledning | Presentation av ämnet som sedan utmynnar i problemdiskussion och frågeformulering.                   |
| 2. Metod     | Beskrivning av tillvägagångssätt och motivering av vald metod.                                       |
| 3. Teori     | Beskrivning av teorier vi funnit relevanta för denna studie.   |
| 4. Empiri    | Sammanställning av data från intervjuer och valda företags hemsidor.                                 |
| 5. Analys    | Analys gjord utifrån vår empiri och teoretiska referensram.  |
| 6. Slutsats  | Redogörelse för vår slutsats av studien och möjliga infallsvinklar för fortsatta studier inom ämnet. |

## 1.6 Definitioner

Hädanefter kommer vi att använda oss av uttryckt såsom objektivitet och subjektivitet. Objektivitet definieras i Bonniers Svenska Ordbok som *saklig, opartisk*<sup>10</sup> men vi väger också in att den objektiva bedömningen är befriad från personliga åsikter, känslor och värderingar. Subjektivitet definieras *personlig, partisk* och *osaklig*<sup>11</sup> och vi väljer att följa denna definition.

---

<sup>10</sup> Györki och Sjögren (1988) s. 373

<sup>11</sup> Györki och Sjögren (1988) s. 539

## 2 Metod

Metod är ett arbets sätt för att samla in empiri och skall ses som ett hjälpmedel till en beskrivning av hur det valda ämnet för undersökningen ser ut i praktiken.<sup>12</sup> De begrepp som vi anser applicerbara på denna studie kommer givetvis förklaras samt utgöra grunden i vår metoddel.

### 2.1 Metodval

Med vår problemformulering har vi valt att använda oss av en kvalitativ ansats. Detta på grund av att bedömningssystemen som vi studerar handlar mycket om frågor som blir svåra att sätta siffror på, detta kräver öppenhet och flexibilitet vilket Jacobsen beskriver som en viktig del av den kvalitativa ansatsen.<sup>13</sup>

Vi har också valt att angripa vår problemformulering ur ett deduktivt perspektiv, kallas även den bevisande vägen.<sup>14</sup> Med det menas att vi först tagit reda på vad det finns för olika teorier skrivna om vår problemformulering vilka vi sedan jämfört med vår insamlade empiri.<sup>15</sup> Ett stort problem med det deduktiva tillvägagångssättet är att den i stor utsträckning behandlar en begränsad mängd information, det finns en risk att vi bara tar med det vi finner väsentligt ur vår teoretiska referensram och därmed missar annat som är relevant för vår frågeställning.<sup>16</sup> Med en öppen intervju, vilket mer kan liknas vid ett vanligt samtal inom studiens problemområde,<sup>17</sup> har vi minimerat risken för att vi bara tar med det vi finner relevant. Eftersom respondenten kan tala fritt om ämnet, kan vi få information utöver det vi efterfrågar.

### 2.2 Insamling av data

För att göra en analys måste det finnas material att analysera. För att få ihop detta material har vi gjort litteratursökningar inom ämnet för bedömningar. Längre fram i arbetet redovisar vi de fakta och teorier som vi anser applicerbara på studien. Det empiriska materialet har vi samlat in med hjälp av öppna intervjuer hos de företag vi valt att undersöka.

---

<sup>12</sup> Jacobsen (2002) s. 29

<sup>13</sup> Jacobsen (2002) s. 135

<sup>14</sup> Darmer och Freytag (1995) s. 278

<sup>15</sup> Jacobsen (2002) s. 34

<sup>16</sup> Jacobsen (2002) s. 42-43

<sup>17</sup> Jacobsen (2002) s. 160

### 2.2.1 Litteratursökning och källkritik

I denna studie har vi använt oss av en mängd informationskanaler för att skaffa oss en uppfattning om hur en lyckad bedömning av den anställde skall gå till. Vid införskaffandet av teorin har vi använt oss av databaser såsom *Business Source Premier* och *Jstor*. Vi har även studerat litteratur och artiklar inom ämnet för att skaffa oss en bra grund att stå på inför det fortsatta arbetet. Sökmotorer såsom Google har använts för att bredda vår förståelse inom ämnet samt att försöka hitta nya infallsvinklar till vår problemformulering, ord som vi sökt på är bland annat *performance measurement, appraisals, utvecklingssamtal, bedömningar m.m.* Gamla uppsatser har även varit till stor hjälp i vår jakt att finna relevant litteratur.

De teorier vi valt att titta på är i mångt och mycket generellt applicerbara och har ett stort fokus på individ samt motivation. Detta gör att vi inte ser några problem med att använda dem i vår studie. När det gäller nyhetsartiklar som källor bör dessa läsas och användas med försiktighet. Att ha i åtanke är, i vilket syfte artikeln är skriven, vilka källor hänvisas det till och för vem är den skriven. Dock kan de användas som argument för problemställning och belysa olika aspekter inom området.

### 2.2.2 Primärdata

Vi har valt att samla in vår empiri enbart genom intervjuer. Detta för att skaffa oss en uppfattning om hur bedömningen av den anställde fungerar i praktiken. För att få en bredare förståelse för bedömningarnas genomförande kommer vi fokusera på tre olika företag, men i snarlika verksamhetsområden.

Vi valde att intervjua chefer som sitter i en position där de bedömer sina medarbetare. Detta för att få en klar bild av hur deras bedömningssystem fungerar.

Inför varje intervju skickade vi ett axplock av våra frågor till respondenten. Denne fick då lite tid att sätta in sig i området vi skulle hålla oss inom. Intervjun blev mer av ett samtal om deras bedömningar, vad de såg för problem med deras system och vad de gör för att förbättra systemet (se Bilaga 1). En fördel med detta förfarande är att respondenten hinner förbereda och ta fram material kopplat till vårt fokusområde. Detta gav oss bättre möjligheter att tillgodogöra oss informationen från intervjun.

Jacobsen nämner ett antal problem med användandet av en öppen intervju. Han skriver att det kan bli för mycket information, svårt att strukturera allt i slutändan och att vi bara får fram en enskild persons uppfattning inom ämnet.<sup>18</sup>

För att minska dessa problem valde vi som beskrivet ovan att bara inrikta oss mot tre företag och lika många chefer. Att vi får en enskild persons uppfattning är det vi är ute efter. Vi tittar på bedömningsprocessen och dess genomförande ur chefens perspektiv, vi undersöker inte hur medarbetarna uppfattar systemet då det inte är fokus i vår frågeställning. När det gäller sammanställningen av intervjuresultaten är det till viss del kopplat till intervjuguidens utformning men också underliggande teorier. Detta gav oss en behändig mängd information med stark koppling till vårt problemområde.

### 2.3 Metodproblem

De problem vi kan stöta på vid denna studie är vår tolkning av respondenternas svar vid intervjuerna. Här gäller det för oss att ställa rätt frågor och försöka få fram med praktiken överensstämmande svar. Detta blir självklart svårt att kontrollera men med en väl utformad intervjuguide och att vi är insatta i ämnet ger det oss goda chanser att minimera risken för tillrättalagd information. Vår närvaro vid intervjuerna kan även påverka respondenten negativt, vi kan med vår frågeformulering omedvetet leda in respondenten på sidospår som inte är önskvärt ur både vår synvinkel och för studiens slutsats. Vi skall därför inte försöka gräva djupare ner i deras bedömningssystem för att finna fel utan med hjälp av den öppna intervjun få fram hur de går tillväg och sedan jämföra det med våra teorier.

Vi tittar på hur bedömningen går till och jämför det sedan med vad som anses vara en "bra bedömning" enligt teorierna. Att bedömarna ibland har olika uppfattning om olika personer är inget som påverkar vår slutsats.

#### 2.3.1 Validitet

För att Empirin skall hålla en hög validitet måste den enligt Jacobsen vara giltig och relevant.<sup>19</sup> Med detta menas att vi faktiskt mäter det vi vill mäta samt att det vi får fram är relevant, det vi mäter skall gälla för flera personer än de vi intervjuat. Carmine skriver även att för att nå en hög validitet är det lämpligt att ställa sig frågan

---

<sup>18</sup> Jacobsen (2002) s. 160-163

<sup>19</sup> Jacobsen (2002) s. 21

"*valid for what purpose?*" och med det menar han att en studie inom till exempel ett företags tillvägagångssätt inte säger speciellt mycket om ett annat företags tillvägagångssätt. Det finns säkerligen alldeles för många olika parametrar för att en liknande slutsats för båda företagen skall kunna dras.<sup>20</sup>

För att minska risken med att få en alltför låg validitet, kommer vi att försöka hålla oss nära teorin som möjligt. Med detta menar vi att vid intervjuerna kommer våra frågor att till stor del vara baserade på vad de olika teorierna säger. Håller vi oss på en nivå som inte går ner för djupt i det enskilda företagens system kommer vi att nå en högre validitet.

Jacobsen menar att giltigheten i validiteten kan delas in i två undergrupper, intern och extern giltighet. Den interna giltigheten rör det som bland annat diskuterats ovan, om vi faktiskt mäter det vi vill mäta. Den externa giltigheten berör mer en enskild organisation där mätning sker vid en enda tidpunkt. Frågan är då om detta resultat gäller för hela branschen eller om det blir specifikt för just det företaget vid den tidpunkten.<sup>21</sup>

En annan faktor är hur vi tolkar respondenternas svar. Har vi uppfattat dem korrekt eller finns det oklarheter. Vill respondenten försköna sina svar för att han tror att det ger ett bättre utfall. För att minimera risken för våra eventuella feltolkningar kommer vi efter renskrivningen av intervjun maila sammanställningen till respondenten för att kontrollera att vi uppfattat svaren korrekt. Den externa giltigheten kan diskuteras med tanke på vår avgränsning. Eftersom vi bara intervjuat konsultbyråer och en advokatfirma kommer vår slutsats troligtvis hålla en låg extern giltighet gentemot andra branscher, till exempel industri, produktion och restaurang. Men för företag inom konsultbranschen kan resonemang och problem ses som en vägledning.

### 2.3.2 Trovärdighet

Jacobsen menar att om en undersökning skall gå att lita på måste den vara tillförlitlig och trovärdig.<sup>22</sup> Det finns flera sätt att nå en högre trovärdighet, vårt tillvägagångssätt med en öppen besöksintervju gav oss fördelen att intervjupersonen befann sig i en trygg miljö vilket gav oss möjligheten att observera respondentens agerande under intervjun. Enligt Jacobsen kan det vara lättare för den som blir

---

<sup>20</sup> Carmines och Zeller (1983) s. 16

<sup>21</sup> Jacobsen (2002) s. 21-22

<sup>22</sup> Jacobsen (2002) s. 22

intervjuad att prata om känsliga frågor öga mot öga än över telefon.<sup>23</sup> Att våra respondenter arbetar mycket med just bedömningar och visade ett stort intresse för vår problemställning, gör att de svar vi får fram genom intervjuerna håller en hög trovärdighet. Att vi dessutom gjort en omfattande litteratursökning efter relevanta teorier inom ämnet anser vi att det gett oss en bred grund för studiens teoretiska fundament.

#### 2.4 Val av företag

Företagen vi valt att undersöka uppfyller kriterierna vi nämnt i problembakgrunden. De är alla kunskapsintensiva företag där den huvudsakliga arbetsplatsen inte är på hemmakontoret. Två av företagen är konsultfirmor inom IT och teknik. Det tredje är en advokatbyrå med sin verksamhet inom affärsjuridik.

---

<sup>23</sup> Jacobsen (2002) s. 162

### 3 Teori

Det finns en mängd olika uttryck för bedömningar, det kan vara bedömningsamtal, utvecklingsamtal eller utvärderingsamtal. Dessa uttryck skiljer sig lite i sin betydelse, men fortsättningsvis kommer betydelsen av dessa uttryck att till stor del beröra just bedömningen av den anställde och eventuell utvärdering/återkoppling av bedömningen.

Vi kommer börja med att redovisa ett antal motivationsteorier som vi kommer binda samman med en del bedömningsteoretiska delar.

#### 3.1 Motivationsteorier

Det finns en mängd olika teorier om hur individer motiveras och reagerar på belönings-/bedömningssystem. Det är viktigt för företagen att hitta rätt modell som passar deras organisation. Men det finns även en del teorier som hävdar motsatsen. Vi kommer nedan redovisa ett antal teorier och dess grundpelare.

##### 3.1.1 Förväntansteorin

Förväntansteorin har sin grund i Victor H Vrooms artikel *Work and Motivation* som utkom år 1964. Den grundar sig i två antaganden, människor vill prestera bra om de har en förväntan om att deras arbete kommer ge ett synligt resultat och att de ser resultatet som attraktivt. Summan av dessa två antaganden leder till att den anställde väljer att lägga sig på den nivån som den anser bäst för att uppnå sitt mål.<sup>24</sup>

##### 3.1.2 Målsättningsteorin

Grundar sig i att personliga mål är den största stimuleraren i försöken att nå de mål som är överenskomna. Mål som är utmanande leder till bättre resultat än om målen är vagt utformade och för lätta att nå. Det nämns tre möjliga scenarion som kan uppstå med monetära incitament. Det första är att monetära incitament kan göra att personalen sätter upp mål som de annars inte skulle gjort. Den andra är att de

---

<sup>24</sup> Artikel Bonner och Sprinkle (2002)



monetära incitamenten leder till att det sätts mer utmanande mål. Till sist kan incitamenten göra att fokus på måluppfyllelse ökar.<sup>25</sup>

### 3.1.3 Self-Determination Theory

SDT menar att monetära incitament hindrar individens självständighet. SDT grundar sin teori i Cognitive-evaluation theory (CET) där SDT blir en utökning och ett förtydligande. I SDT finns en överhängande tro på att om individen tror sig vara kapabel att klara en arbetsuppgift, kommer de också att göra det.<sup>26</sup> Det blir en så kallad *intrinsic motivation* och med det menas att individen sporrar sig själv till att klara av uppgiften. Med monetära incitament och övervakning kommer individen att känna större press i att bli kontrollerad och arbetet blir en form av ett måste. Dessa monetära incitament blir en *extrinsic motivator* det vill säga att företaget tar över motivationen till en viss del.<sup>27</sup>

## 3.2 Bedömningar

Intresset för utvärdering av en individs prestation och dess problem går långt tillbaka i tiden. I DeNisi (1996) nämner han att ända från 1920-talet har det kommit artiklar inom ämnet för bedömning. Till en början handlade dessa artiklar enbart om att försöka minska felmarginalen i bedömningsdiagrammen, att problemet istället låg på hur bedömningen gjordes innan de sattes in i ett diagram sågs inte. Inte förrän på 1960-talet kom det en uppmärksam studie av Smith & Kendall där huvudsyftet var att bedömarna fick vara med att ta fram bedömningskriterierna, dessa blev då mer inriktade på individens specifika beteenden.<sup>28</sup>

### 3.2.1 Syftet med bedömningssamtal

Det huvudsakliga och övergripande syftet med bedömningssamtalen är ofta att motivera de anställda och att effektivisera organisationen. Mossboda et al menar att samtalets innehåll bör röra sig kring tre delar, *Arbetsmål för det gångna och kommande året, Personlig utveckling samt Relationer och samarbete.*

---

<sup>25</sup> Artikel Bonner och Sprinkle (2002)

<sup>26</sup> <http://changingminds.org> (2008-04-21)

<sup>27</sup> Artikel Gagne och Deci (2005)

<sup>28</sup> DeNisi (1996) s. 4-6

Tittar vi närmare på den första punkten kan den delas upp ytterligare vad gäller utförd och förväntad prestation. Här är det lämpligt att utvärdera föregående periods prestation samt diskutera kommande målsättningar. Dessutom kan det vara relevant att utvärdera om arbetsuppgifterna förändrats och om nya krav uppkommit på arbetstagarens kompetens. Likaså en avstämning om arbetstagarens ansvar och befogenheter överensstämmer med arbetssituationen. Författarna tar också upp vikten av *feedback*, både positiv och negativ sådan, i båda riktningarna.<sup>29</sup>

### 3.3 Bedömningsgrunder

För att bedömningen skall bli bra finns det vissa grundprinciper som måste finnas med genom hela utvärderingsprocessen. Den första är att prestationen måste vara klart definierad, den andra är att det måste gå att mäta prestationen korrekt, till sist krävs det att belöningen som följer skall vara kopplad till hur bedömningen av prestationen gjorts och att den anställde måste förstå varför belöningen delas ut eller inte.<sup>30</sup> Här finns likheter till Vrooms *Förväntansteori* där huvudpunkten är att individen vill prestera bra om de har en förväntan att deras arbete kommer ge ett synligt resultat.

Carlsson skriver att en annan viktig aspekt vid bedömning av prestation är *genomskinlighet*, med det menar han att den skall vara *enkelt uppbyggd, förstålig* och *spridd bland arbetarna*.<sup>31</sup> Den som bör göra bedömningen av individen är enligt Carlsson den anställdes närmaste chef. Har denne inte tillräcklig information för att göra en bra bedömning får han ta hjälp av andra chefskolleger eller till och med medarbetare/kunder.<sup>32</sup>

I en artikel från 1982 skriven av Robert J Wherry och CJ Bartlett tas problemet med subjektiva bedömningar upp. Den grundar sig i en studie gjord av just Wherry 1952 men fick inte sitt genombrott förrän 1982 när Bartlett var med och gjorde diverse förtydliganden.<sup>33</sup> Denna artikel tar upp en mängd olika scenarion och tips för att minska risken för att en bedömning blir missvisande. De väljer att bortse från problemet med att bedömaren medvetet kan göra en felaktig bedömning. De ger tips om hur bedömaren kan minska risken för en omedveten subjektivitet. Vi väljer här att redovisa ett antal av dessa punkter som de ser som mest relevanta.

---

<sup>29</sup> Mossboda, Peterson och Rönnholm (2005) s. 121-123

<sup>30</sup> Neely (2004) s. 81-88

<sup>31</sup> Carlsson (2001) s. 32

<sup>32</sup> Carlsson (2001) s. 36

<sup>33</sup> DeNisi (1996) s. 4-5

För att träffsäkerheten i bedömningen skall bli hög, är det viktigt att följande steg i bedömningsprocessen följs kronologiskt.

1. Den som blir bedömd måste presterat något.
2. Prestationen måste observeras av bedömaren.
3. Bedömaren måste komma ihåg prestationen vid bedömningen.

Utöver detta skriver de i artikeln att bedömaren ständigt måste skriva ner anteckningar om saker som observerats hos den som skall bedömas, detta för att lättare kunna gå tillbaka och se vad som individen gjort bra vid själva bedömningen. Men de viktigaste aspekterna i deras teori är att subjektiviteten kan minskas om bedömaren tränas, får en mer objektiv uppfattning om vad som skall bedömas och vem, samt att välja ut kriterier och bedöma olika kombinationer av dessa.<sup>34</sup>

Bedömningen bör även vara grundad utifrån individens helhetsprestation, med det menas att hänsyn även tas till hur individen respekterar företagets värderingar och hur denne jobbar mot företagets mål.<sup>35</sup>

### 3.4 Styrmedel

Belönings-/bedömningssystem som styrmedel, ger enligt Merchant, tre fördelar. Den första är att ge *information* till den anställde vilken sorts uppträdande som företaget önskar eller vilken kvalité som önskas på sina produkter. Den andra fördelen är att vara *motiverande*. Systemet skall motivera personalen att verkligen anstränga sig det där lilla extra för att nå uppsatta mål. Till sist nämner Merchant att systemet ger en *personalrelaterad* fördel och med det menar han att de vill förbättra sina möjligheter till en bra framtida rekrytering av personal.<sup>36</sup>

Smitt et al, påpekar att det vid individuell bedömning är lämpligt att individens mål är kopplade till företagets långsiktiga mål och att detta är något som bör utvärderas med jämna mellanrum, vanligtvis vid utvecklingssamtalen.<sup>37</sup> Det måste finnas en tydlig koppling mellan det som mäts och själva utfallet, oftast företagets resultat.<sup>38</sup> Även här kan likheter dras till en motivationsteori, *målsättningsteorin*, där de personliga målen är den största bidragande faktorn till ökad effektivitet. Vi tror att

---

<sup>34</sup> Artikel Wherry och Barlett (1982)

<sup>35</sup> Björk Östlund (2007) s. 49

<sup>36</sup> Merchant och Van der Stede (2007) s. 394-5

<sup>37</sup> Smitt et al (2002)

<sup>38</sup> Samuelsson (2001)

om företagets långsiktiga mål sammanfaller med individens mål ökar motivationen hos den bedömde individen.

### 3.5 Samband mellan bedömningsfaktorer

DeNisi och Pritchard (2006) skriver om *Performance evaluation*, deras modell används för att påvisa vikten av motivation kopplat till utvecklingssamtal. Denna modell beskriver samband mellan fem faktorer som är kopplade till arbetstagarens motivation.

*Arbetsinsats och resultat:* Sambandet mellan arbetstagarens nedlagda arbetsinsats och förväntat resultat.

*Resultat och utvärdering:* Sambandet mellan uppnått resultat och omgivningens förväntade utvärdering av detta.

*Utvärdering och effekt:* Sambandet mellan omgivningens utvärdering av arbetstagarens uppnådda resultat och den effekt som utvärderingen resulterar i, det vill säga eventuell belöning eller bestraffning.

*Effekt och behovstillfredsställelse:* Sambandet mellan effekten på arbetstagarens resultat och den behovstillfredsställelse det väntas ge. Det vill säga, en hög lön eller bonus bör leda till att arbetstagaren upplever en hög grad av tillfredsställelse.

De ovan beskrivna faktorerna används för att förstå hur återkoppling och utvärdering förbättrar arbetstagarens prestation.<sup>39</sup>

### 3.6 Återkoppling/uppföljning

När väl bedömningssystemet är realiserat och i drift krävs det en återkommande uppföljning. Den skall vara både motiverande och förståelig.<sup>40</sup> Med detta menas att den enskilde individens prestation måste gå att koppla till företagets resultat.

Hilmarsson skriver att det övergripande syftet med återkopplingen är att utveckla den enskilde individen och på det viset öka företagets utveckling. Detta kräver engagemang och vilja från båda håll. Det är ofta denna återkoppling som skapar en

---

<sup>39</sup> Artikel DeNisi och Pritchard (2006)

<sup>40</sup> Smitt et al (2002) s. 85

bestående förändring inom organisationen. Detta samtal kan även ses som styrmedel där relationer, samarbete, inflytande och delaktighet kan bli starkare.<sup>41</sup>

Återkopplingen ger också en klar blick om hur föregående beslut följts upp samt om de löften som getts den anställde infriats.<sup>42</sup> Samtalen kan även vara till hjälp vid nyrekrytering av personal samt att möta varje enskild individs motiv och mål för framtiden.<sup>43</sup>

För att återkopplingen skall ge största effekt tar Ljungström upp ett antal punkter som behöver fungera för att det skall ge önskad effekt. Ljungström nämner att återkopplingen måste vara *konkret*. Med det menar hon att det måste handla om något som hänt, ett visst beteende eller en prestation. Denna återkoppling får inte ligga för *långt bak i tiden* då den som blir bedömd måste kunna relatera till just den händelsen och ha den i någorlunda färskt minne. Att ständigt ge *positiv återkoppling* ser Ljungström som en självklarhet. För individen ger det hopp om att även små framsteg ses som positiva inom organisationen.<sup>44</sup>

För ansvarig chef kommer samtalet ge en bra bild av vad personalen egentligen går för samt vad som motiverar dem.<sup>45</sup> För den enskilde individen finns chansen att visa sig från sin bästa sida, jämföra sina personliga mål med företagets samt att få den viktiga återkopplingen på hur prestationerna hittills har bedömts och vad som eventuellt behövs förbättras.<sup>46</sup>

### 3.7 Problem med bedömningar

Likväl som olika teorier hävdar bedömningssystemets positiva effekter kan de även medföra nackdelar av olika slag. En del av dessa negativa effekter härrör till valet av mätpunkter. Redan här är risken stor för att resultatet kan vara manipulerat, "What you measure is what you get", det vill säga att valda mätpunkter är där arbetet kommer prioriteras och risk för försköning av mätdata föreligger. Sedan gäller det att vad som mäts är relevant för företagets mål och resultat.<sup>47</sup> Om mätning sker på fel

---

<sup>41</sup> Hilmarsson (1999) s. 169, 179, 187

<sup>42</sup> Hilmarsson (1999) s. 187

<sup>43</sup> Ljungström (2001) s. 26

<sup>44</sup> Ljungström (2001) s. 72-73

<sup>45</sup> Ljungström (2001) s. 26

<sup>46</sup> Ljungström (2001) s. 26

<sup>47</sup> Drury (2001) s. 323

faktorer riskerar organisationen att slösa stora mängder tid och pengar på att arbeta med fel saker som inte gynnar företagets utveckling.

Andra negativa följder kan vara att det leder till övervakning, både från chefsnivå men också inbördes mellan medarbetare. Det vill säga en direkt inverkan på kultur inom en arbetsgrupp eller ett företag. Detta kan i sin tur leda till psykisk ohälsa och i förlängningen sjukskrivning eller en högre personalomsättning.<sup>48</sup> Likheter kan dras till *Self-determination Theory* där belöningar/bedömningar kan tolkas som att företaget vill övervaka individen. Individen känner en större press och arbetet blir mer ett nödvändigt ont.

Antalet kriterier att bli bedömd på är ett annat problemområde, för att bedömningen ska gå lättare skall det inte finnas för många kriterier att bli bedömd på. Detta för att hålla det på en förståelig nivå, både för den som utvärderas och den som utvärderar. Carlsson tycker att en nivå på cirka 5-10 kriterier är lagom och dessa skall spegla vad som anses viktigast för företaget samt avdelningen.<sup>49</sup>

Merchant nämner även han problematiken med att finna rätt antal mätpunkter för att kunna göra en bra slututvärdering. Alldeles för många mätpunkter kommer göra att bedömaren inte tar sitt ansvar i att utvärdera alla punkter fullt ut, bedömaren tar de han anser viktigast. Merchant skriver att kanske blir det större genomslagskraft om antalet mätpunkter är väldigt få. Han tar upp Jim Collins *hedgehog koncept* som ett exempel där företaget har större chans att lyckas om de fokuserar sig mer mot ett enda mål.<sup>50</sup>

### 3.7.1 Problem vid bedömningsituation

Om vi istället tittar på själva bedömningsituationen finns det ett flertal områden som kan leda till problem. Carlsson tar upp följande exempel:

- Chefer som bedömer sina närmsta medarbetare har svårt att hålla sig *objektiva*. Det finns en koppling mellan att medarbetare som jobbar närmre chefen har en bättre löneutveckling än de som jobbar en bit ifrån.
- Vid bedömning av enskilda individer inom en grupp finns det en risk att *gruppens prestation bedöms istället för den enskilde individen*.

---

<sup>48</sup> Olofsson (2001)

<sup>49</sup> Carlsson (2001) s. 36

<sup>50</sup> Merchant och Van der Stede (2007) s. 475

- För att slippa *konfrontationer* kan ibland bedömningen bli en kompromiss av de faktiska prestationerna.
- Individens *vältalighet* kan sätta bedömaren i en sits att han tror att den anställde jobbat bättre än den inte lika vältalige.
- *Privata förhållanden* bör hålls åt sidan. Bedömaren skall inte påverkas av den bedömdes ekonomiska förutsättningar.
- Undvik att hamna i *gamla uppfattningar*. Personalen kan utvecklas och öka sin kompetens under åren som går. Hela tiden måste chefens bild av de anställda uppdateras.
- Risken finns att chefen bedömer sina medarbetare utifrån *sina egna kompetenser*, är de lika värderas de högre.
- Bedömningen skall handla om *utfört arbete*, inte en "föraning" om framtida prestationer.<sup>51</sup>
- Det finns även en risk att den så kallade *Haloeffekten* infinner sig i bedömningen. Med det menas att bedömaren påverkas av föregående bedömningar av individen vilket kan vara både positivt och negativt.<sup>52</sup> Föregående bedömningar kan helt enkelt smitta av sig på den senaste bedömningen.

I DeNisis artikel *Profiles of Performance* nämner han problemet med subjektiva bedömningar. Han hänvisar till en artikel av Borman (1978) som tar upp just problemet med att organisationer till viss del blir tvingade att göra subjektiva bedömningar av sina anställda, vilket resulterar i att de inte stämmer. En lösning som hänvisas till i samma artikel är Bernardin (1979), som menar att bedömaren måste bli bättre på att bedöma, de måste förstå hur arbetsinsatser värderas och basera dessa enbart på aktuella arbetsinsatser.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Carlsson (2001) s. 43-44

<sup>52</sup> <http://www.ne.se> (2008-04-30)

<sup>53</sup> Artikel DeNisi och Stevens (1981)

### 3.7.2 Påverkansprincipen

Påverkansprincipen handlar om att en individ som blir utsatt för någon sorts bedömning i grunden måste ha kontroll över vad denne blir bedömd för.<sup>54</sup> Om vi till exempel tar en person som är ansvarig för en produktionslinje skall medarbetaren inte bli bedömd på hur mycket företaget säljer, då personen i fråga inte har kontroll över försäljningen. Här är det bättre att sätta ett kostnadsansvar som medarbetaren verkligen kan påverka.

Merchant tar upp fyra tillvägagångssätt för att minska problemet med okontrollerbara faktorer. Den första är att göra en *variansanalys*. *Variansanalysen* kan hjälpa till med att lättare hitta och förklara skillnaden mellan uppmätt resultat och budgeterat resultat. Ett andra tillvägagångssätt är att använda sig av *flexibla utvärderingsstandarder*, det vill säga att om en okontrollerbar händelse inträffar tas det med i beräkningarna vid bedömningen av prestationen. Nummer tre enligt Merchant är *relativ utvärdering*, då jämförs den anställdes prestation med andras prestationer inom företaget eller med närmsta konkurrenter ute på fältet. Till sist går det även att använda sig av en *subjektiv utvärdering* där bedömaren mer utvärderar om resultatet beror på bra eller dåligt arbete.<sup>55</sup> Svårigheterna med denna utvärdering är att den inte är objektiv och det är svårt att ge den anställda rätt information om hur dennes prestation blivit bedömd. Detta kan leda till både konflikter, lägre moral samt en sjunkande motivation.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Merchant och Van der Stede (2007) s. 533

<sup>55</sup> Merchant och Van der Stede (2007) s. 539-543

<sup>56</sup> Drury (2001) s. 333



## 4 Empiri

I detta kapitel presenteras undersökningens empiri bestående av intervjuresultaten samt sekundärdata i form av information från undersökta företags hemsidor. Intervjuguiden återfinns i bilaga 1. Kapitlet är indelat utifrån antalet företag vi undersökt vars innehåll kommer avspegla företagens verksamhet och tillvägagångssätt rörande bedömningen av de anställda.

I empirin nämns också ISO-certifiering. Det är i praktisk mening ett ledningssystem för ett företags verksamhet och processer. Att arbeta enligt en ISO-standard tar företaget ett helhetsgrepp om verksamheten genom att systematiskt gå igenom verksamhetens processer och kontinuerligt arbeta med att förbättra dem. Arbetet ger både ledning och medarbetare ett ökat engagemang och en väl dokumenterad struktur av rutiner samt arbetssätt. En certifiering är ett bevis på att organisationen aktivt arbetar med kvalitet och utveckling och bidrar till ökat förtroende från till exempel kunder och myndigheter. Det finns olika typer av ISO-certifikat beroende på vilken typ av verksamhet som bedrivs.<sup>57</sup>

### 4.1 HRM Ritline

Nedanstående text grundar sig på en intervju med Björn Petersson som är *Senior Manager* inom *Environment & Quality Development*, intervjun genomfördes den 13 maj på HRM Ritlines kontor. Företaget är verksamt inom konsultbranschen och har sin största del inom fordonsindustrin. HRM Ritline grundades år 1984 och har idag 88 anställda. Företagets säte är i Göteborg och huvudkontoret ligger i Eriksberg. Det finns även ett satellitkontor inne på Volvos område i Torslanda. Verksamheten bedrivs i huvudsak inom tre områden, Mjukvaruutveckling, Automotive samt Elektronik. Företagets ledord är *Kvalité framför kvantitet* samt *Teknik och miljö i samverkan*. Företaget är sedan 2001 certifierade enligt ISO 9001:2000.<sup>58 59</sup>

#### 4.1.1 Bedömningssystemets grunder

Grundfaktorer i bedömningssystemet utgörs av *Leverans, Social förmåga, Teknisk kompetens, Tillgänglighet och HRM-engagemang*. Det senare kräver en närmare

---

<sup>57</sup> [www.skane.se](http://www.skane.se) (2008-05-21)

<sup>58</sup> [www.hrmritline.se](http://www.hrmritline.se) (2008-05-15)

<sup>59</sup> Intervju HRM Björn Petersson

förklaring. Det som beaktas är engagemang och deltagande i företagets aktiviteter. Utöver det beaktas saker som gagnar företaget som till exempel rekryteringstips, deltagande på studentaktiviteter och så vidare. Den bedömningsmall de använder sig av är i grunden en generell mall för bedömning av ingenjörer som dock anpassats något till företaget. Huvudområdena i mallen täcker in de faktorer vi nämnt i början av stycket och besvaras med hjälp av kryss. Sedan har den som fyller i också utrymme att fritt skriva kommentarer och synpunkter. Resultatet av formuläret tar sedan form i en femgradig betygsskala från "IG" till "Enastående".

Förutom de fastställda faktorerna vägs också historik in i bedömningen. Det kan till exempel vara att en medarbetare vid en tidigare bedömning stått tillbaka lönemässigt av olika orsaker och då kan detta beaktas vid senare bedömningstillfälle till den bedömdes favör. I fallet med Björn Petersson säger han att i och med att han känner sin personal och dess historiska prestation, kan han också avgöra var de prestationsmässigt borde ligga idag.

Dock är det främsta kriteriet vid bedömningen *Leverans*. Det vill säga om medarbetaren levererar vad som utlovats, både kvalitets och tidsmässigt. När det gäller *Social förmåga* är också det kriteriet viktigt då konsulten är företagets representant och måste agera proffsig samtidigt som denne ska få kunden att trivas och känna förtroende.

Bedömningssystemet är i sig inte direkt kopplat till företagets strategier och mål, arbetet på individnivå är främst kopplat till leveranskriteriet. I utvärderingssamtalet skiljs på vad som är kopplat till lön och vad som är kopplat till kompetensutveckling. När det gäller det senare använder HRM sig av GAP-analys (*Skillnad mellan aktuell kompetens och behov definieras*)<sup>60</sup> för att identifiera nuvarande kompetensnivå och hur behovet ser ut framöver.<sup>61</sup>

Även cheferna bedöms utifrån samma mall och på samma sätt som medarbetarna men med tillägg för mjukare faktorer såsom proaktivitet, ledarskap och ansvarstagande i företagets hänseende.

#### 4.1.2 Tillvägagångssätt

Utvärderingssamtalen hålls två gånger per år, ett mer omfattande samtal på hösten och ett mindre uppföljningssamtal på våren. Inför samtalet skickas bedömningsformuläret ut till kund och konsult men fylls också i av teamledare och

---

<sup>60</sup> [www.informator.se](http://www.informator.se) (2008-05-27)

<sup>61</sup> Intervju Björn Petersson (2008-05-13)

chef. Det vill säga den person som skall bedömas får dels bedöma sig själv, sedan görs en likadan bedömning av medarbetaren av kund och närmaste chef. Därefter granskas och sammanställs de olika parternas bedömningar och eventuella avvikelser kan observeras. De eventuella avvikelserna diskuteras likväl som övriga områden som bedöms. I och med att det görs på detta sätt anser företaget sig uppnå en rättvis bedömning men också en högre grad av objektivitet i bedömningarna.

#### 4.1.3 Upplevda svagheter med bedömningssystemet

Det som främst nämns är när kund ej svarar på enkäten eller uteblir med feedback. Orsaker till detta kan vara kundens arbetsbelastning eller generell tidsbrist. En del kunder resonerar enligt devisen "Så länge du inte hör något är allt okej", vilket vid en närmare granskning inte ger en speciellt utförlig grund för bedömning. Företaget arbetar idag inte med personliga mål kopplat till strategi och vision men diskussioner förs om huruvida en sådan modell ska implementeras eller ej. De mål som idag sätts är oftast direkt kopplade till den omedelbara arbetssituationen för medarbetaren och kan vara av arten "Se till att din mailbox är rensad".

#### 4.1.4 Upplevda styrkor med bedömningssystemet

I rollen som chef och bedömare lyfter Björn fram fördelar att detta arbetssätt ger honom en väl underbyggd grund för de bedömningar han gör, att det ger honom en trygghet att luta sig mot i bedömningssituationen och att det uppfattas seriöst och relevant för den som blir bedömd.

#### 4.1.5 Medarbetares möjligheter att påverka bedömningsgrunderna

Officiellt görs ingen regelbunden utvärdering av bedömningsmallen och därav bjuds heller inte medarbetarna möjligheten att vara med och påverka. Inofficiellt och underförstått däremot finns möjlighet att påverka om någon upplever att det saknas bedömningspunkter eller om vissa punkter ej är aktuella för den enskilde.

#### 4.1.6 Vikten av bedömningssystemet

Systemet anses viktigt ur flera aspekter. Ur individens perspektiv är det viktigt med objektivitet och rättvisa i bedömningen. Det är också betydelsefullt att finna styrkor och förbättringsmöjligheter för att kunna utvecklas sett till kompetens.

Ur företagets perspektiv anses det vitalt att finna marknadsmässiga styrkor och svagheter ur konkurrensperspektiv men också kompetensmässigt. I och med att företaget är ISO-certifierat försöker de hela tiden förbättra sig. Utöver det är bedömningssystemet en viktig värdemätare som ger mycket information om interna och externa faktorer då bedömning sker både internt och externt.

#### 4.2 Vinge

Nedanstående text grundar sig på en intervju med Lisa Birath som är HR-kordinator på Vinge. Vinge är en advokatbyrå med fokus på affärsjuridik. De är en fullservicebyrå vilket innebär att de täcker in alla kompetenser inom affärsjuridiken. Inga privatjuridiska tjänster tillhandahålls. Nuvarande företagskonstellation grundades 1983. De är idag en av de största affärsjuridiska byråerna i Norden och ledande i Sverige. På Göteborgskontoret arbetar 90 personer varav 55 jurister och 22 delägare. Resten består av biträdande jurister och administrativ personal. Företaget är representerat i tre länder utöver Sverige. Dessa är Storbritannien, Belgien och Kina. Vinges affärsområde är "Vinge skall vara Sveriges ledande oberoende affärsjuridiska byrå och den mest anlitade partnern på internationell nivå."<sup>62</sup>

##### 4.2.1 Bedömningssystemets grunder

Företaget har relativt nyligen infört ett nytt bedömningssystem på Göteborgskontoret. Nytt i relativ mening då formerna för det har använts på Stockholmskontoret under längre tid. Systemet är utformat enligt en matrismodell med egenskaper och nivåer. Totalt sex nivåer med start från ingångsnivå till delägare. Varje kompetenskriterie inom en nivå har en tydligt definierad mall för vilka kriterier och mål den anställde skall uppfylla för att kunna kliva upp en nivå. De kompetensområden som täcks av modellen är: *Kunskaper, Samarbete, Arbetsresultat, Självständighet, Förhållande till klient, Byråarbete, Ledaregenskaper, Arbetsgrupp samt Affärsgenering*. Modellen är ursprungligen framtagen ur

---

<sup>62</sup> [www.vinge.se](http://www.vinge.se) (2008-05-19)

företagets mål och strategi. Lönerna är fasta och dessa är kopplade till respektive nivå. Det finns även bonus men den är frikopplad från bedömningssystemet. Systemet har inga tidsbegränsningar för hur fort medarbetaren kan klättra i stegen.

#### 4.2.2 Tillvägagångssätt

När en ny medarbetare börjar på firman genomförs ett introduktionssamtal efter tre månader. Vid detta samtal diskuteras och planläggs utbildningar. Därefter genomförs det första utvecklingssamtalet efter ytterligare 9 månader. Det första året betraktas som en läroperiod. Under samtalet går parterna igenom kompetensutvecklingsmodellens alla områden och fastställer hur medarbetaren ligger till. Bedömningen av den anställde görs av gruppchef men också HR-koordinator är delaktig. Vid samma tillfälle ges den anställde möjligheten att ge feedback på chef och företag. Företagets klienter deltar inte i bedömningen av de anställda på annat sätt än via allmän dialog med klientansvarig. Detta kan vägas in i bedömningen som en faktor utanför modellen.

När det gäller utvärdering av delägare sker den på annat sätt. Där skickas en enkät ut till alla anställda som i sin tur, anonymt, får besvara denna. Enkäten fokuserar i huvudsak på *Ledarskap*, *Kunskapsöverföring* och *Affärsgenerering*.

#### 4.2.3 Upplevda svagheter med bedömningssystemet

Som främsta källa till osäkerhet i bedömningarna ser Lisa gruppchefernas tolkningar av matrisen. Alla måste tolka på samma sätt för att få en överlag rättvis bedömning. Utöver detta kan det i vissa fall vara problematiskt för cheferna att bedöma medarbetarna då de i sin tur arbetar ganska fritt mellan grupperna. Det ställer krav på informationsinsamling kring den anställdes arbete, något som även HR-koordinator deltar i.

#### 4.2.4 Upplevda styrkor med bedömningssystemet

Systemets utformning gör det väldigt tydligt för juristerna vilka mål som ställs och hur de ska nå dit. Det ställer också höga krav på arbetsgivarens tydlighet och minskar risken för subjektiv bedömning av den anställde. Modellen är företagsgemensam

och ansvaret ligger hos alla parter. Det vill säga, då det är direkt kopplat till lön ligger det i allas intressen att samtalen genomförs i tid och på ett korrekt sätt.

#### 4.2.5 Medarbetares möjligheter att påverka bedömningsgrunderna

Modellen utvärderas kontinuerligt och detta är något som även personalen är delaktig i. De tillsätter projektgrupper där representanter från olika delar av organisationen är med och tycker till.

#### 4.2.6 Vikten av bedömningssystemet

Systemet är viktigt på flera sätt. Det tydliggör vad som förväntas av individen och vad som är viktigt för företaget. Det ger också en trygghet för de anställda som kan se hur de ligger till samt att det kan motivera individen att utvecklas, vilket är positivt för företaget. Systemet medger en relativt stor flexibilitet trots sin rigorösa utformning. Medarbetaren förväntas inte ha en omedelbar och spikrak utveckling utan hänsyn tas till privatlivet. Om en individ skaffar familj kan det vara att denne inte önskar arbeta lika mycket och då kan denne stanna lite längre på en nivå.

### 4.3 Sogeti

På Sogeti intervjuade vi Mats Stuhmann som är ansvarig för Göteborgskontoret. Koncernen grundades 1967 av fransmannen Serge Kampf och namnet Sogeti är ursprungsnamnet för hela Cap Gemini-koncernen. Namnet är en förkortning av Société pour la Gestion de l'Entreprise et le Traitement de l'Information ("Ett företag som tillhandahåller tjänster för ledning av företag och informationsbehandling").<sup>63</sup> De svenska bolagen i Cap Gemini-koncernen bar fram till 1992 namnet Cap Gemini Sogeti. År 2002 bildades dotterbolaget Sogeti i sex länder med syfte att fokusera på den lokala IT-marknaden. Sogeti Sverige AB bildades i början av 2003. Globalt har företaget 18 000 anställda varav i Sverige cirka 950.

Företagets verksamhetsfokus är som nämnts IT-marknaden. Direkt citerad från deras hemsida låter affärsidén som följer: "Sogeti bidrar till kundens lönsamhet genom att erbjuda lokala IT-lösningar på global grund". Organisationen är starkt decentraliserad och de lokala kontoren tillåts hög autonomitet när det gäller att

---

<sup>63</sup> [www.sogeti.se](http://www.sogeti.se) (2008-05-17)

styra sin verksamhet. Likväl som företaget är globalt agerar de väldigt mycket på den lokala marknaden. Cap Gemini-koncernen har sju gemensamma värdeord dessa är ärlighet, djärvhet, tillit, frihet, laganda, ödmjukhet och glädje. Förutom dessa har Sogeti två egna utöver de gemensamma. Dessa är Entreprenörskap och Enkelhet.

#### 4.3.1 Bedömningssystemets grunder

Det hela börjar med att som nyanställd går igenom ett PU-samtal (personlig utveckling) med sin chef. Under detta samtal arbetar den anställde och dennes chef fram en utbildningsplan, aktivitetslista samt mål. I framtagandet av utbildningsplanen identifieras nuläge och vilka behov/önskemål som finns hos individen. Därefter åläggs individen att boka och genomföra överenskommen plan. Minst en gång om året genomförs ett uppföljningssamtal och parterna gör en avstämning och kollar om något skall läggas till eller ändras.

När det gäller bedömningsgrunder använder sig koncernen av en omfattande, tydligt definierad och utformad mall. Denna mall utgörs av en matris som i sig är indelad i fem nivåer där nivå 1 är ingångsläge, till exempel en nyutexaminerad student. Varje nivå är indelad i fyra områden, *Kompetens*, *Exempel på uppgifter inom nivån*, *Erfarenhet (tid)* och *Kunskapskrav för att nå nästa nivå*. Tanken är att denna modell både skall användas för bedömning men också som sporre i utvecklingen av den anställde. Förutom hittills nämnd indelning är mallen också indelad i åtta kompetensområden som stämmer överens med företagets verksamhet. Denna mall är koncerngemensam och används på alla inom företaget.

Förutom matrisen används en mall för hur samtalet läggs upp. Områden som berörs är Uppföljning, Personlig utveckling, Kommentarer kring arbetsmiljö och organisation samt övrigt, inklusive matrisen. Dessutom ingår en bedömning av ett antal personliga egenskaper som betygsätts och diskuteras, baserat på företagets värdeord.

Ytterligare en faktor som vägs in i bedömningarna är den kvalitetsenkät som skickas till kund. I enkäten får kund fylla i ett antal faktorer de bedömer som extra viktiga i beställt uppdrag samt gradera dessa. Exempel på faktorer kan vara leveranstid, tillgänglighet, kompetens osv. När uppdraget är avslutat gör kunden en betygssättning av hur väl arbetet svarade mot de tidigare graderade faktorerna. Därefter görs en lätt beräkning och ett slutgiltigt värde på kvaliteten erhålls.

#### 4.3.2 Tillvägagångssätt

Utvecklingssamtalet hålls minst en gång per år och då går medarbetare och chef igenom de saker som tidigare nämnts. Förekommer skilda uppfattningar mellan den anställdes placering av sig själv i matrisen eller kring egenskapsbedömningen diskuteras dessa tills överenskommelse nåts. Den anställde får även under detta tillfälle ge feedback på chef och företag.

#### 4.3.3 Upplevda svagheter med bedömningssystemet

En möjlig svaghet som Mats Stuhmann kan se är att mallen tar liten hänsyn till mjukare värden, utan det ställer krav på att den som genomför samtalet tar hänsyn till andra bedömningsgrunder och väver in det, vilket PU-mallen möjliggör.

#### 4.3.4 Upplevda styrkor med bedömningssystemet

Modellen är global för företaget och ser likadan ut oavsett i vilket land det gäller. Det ger ett rättfärdigande för modellens existens. Den är proffsig, accepterad och fungerar även som identifieringsfaktor med företaget. De anställda arbetar mest ute hos kund och då har de ändå något som ger dem en stark anknytning till företaget.

#### 4.3.5 Medarbetares möjligheter att påverka bedömningsgrunderna

Utvärdering av modellen sker kontinuerligt, dock enbart indirekt av medarbetarna. Företaget genomför regelbundet medarbetarundersökningar och utifrån dessa dras sedan slutsatser om något i modellerna ska ändras eller inte. Själva förändringsarbetet utförs av centrala HR-avdelningar inom organisationen.

#### 4.3.6 Vikten av bedömningssystemet

Systemet är oerhört viktigt för företaget och för de anställda. Modellens utformning är mycket grundlig och genomarbetad samtidigt som den är väl förankrad inom organisationen. Den är starkt knuten till individens och företagets utveckling.



## 5 Analys

Som vi tidigare nämnt har vår avsikt med detta arbete inte varit att göra en jämförelse mellan flera företags sätt att bedöma sina medarbetare. Istället har vår fokus varit bedömningssystemens struktur samt genomförandet av bedömningen av medarbetaren. Utifrån vår empiri kommer vi i detta kapitel göra jämförelser med vår teoretiska referensram.

### 5.1 Syfte

I stort sett alla våra teoretiska referenser menar att det grundläggande syftet med bedömningssystem är att motivera de anställda och att effektivisera organisationen.<sup>64</sup> Systemen används också som styrverktyg för att få dess individer att arbeta med rätt saker ur företagets perspektiv. För att verka som ett effektivt styrverktyg krävs det att systemet är utformat från företagets mål och strategier.<sup>65</sup>

Bland de företag vi undersökt använder alla tre systemet för att styra medarbetarnas prestationer. Sogeti och Vinge har utarbetat sina bedömningssystem ur strategi, ledord och mål. När det gäller motivationen menar Sogeti och Vinge att på grund av systemens tydliga utformning vet medarbetarna vad som förväntas av dem, hur de ska nå dit och vilka kunskaper som krävs. Detta menar de är faktorer som bidrar till medarbetarnas motivation. Sogeti och Vinges modeller används också som karriärstegar där det är tydligt definierat vilka egenskaper och arbetsuppgifter som krävs för befordran. HRM, som är ISO-certifierade, ser också systemet som en hjälp till kontinuerlig förbättring.

### 5.2 Bedömningsgrunder

Teorin nämner några kriterier som måste uppfyllas när vi går in på bedömningsgrunder och det är att prestationen måste vara klart definierad, prestationen måste gå att mäta korrekt, belöningen som följer ska vara kopplad till hur bedömningen av prestationen gjorts och den anställde måste förstå varför belöning delas ut eller inte.<sup>66</sup> Det nämns också att det vid individuell bedömning är lämpligt att individens mål är kopplade till företagets långsiktiga och att det bör

---

<sup>64</sup> Mossboda, Peterson och Rönnholm (2005) s. 121-123

<sup>65</sup> Smitt et al (2002)

<sup>66</sup> Neely (2004) s. 81.88

utvärderas med jämna mellanrum. Sedan är det också viktigt att den som gör bedömningen kommer ihåg utförd prestation vid utvecklingssamtalet, det kan kräva att bedömaren för noteringar över tid rörande den anställde som skall bedömas, för att ha med sig vid samtalet. Bedömaren kan också behöva samla in information om den anställde från olika håll, även externt som till exempel hos kunder.

De företag vi intervjuat har alla en grundlig bedömningsmall men med viss variation. Vinge och Sogeti har modeller som är väldigt genomarbetade och omfattande medan HRM har en något enklare modell. Gemensamt för alla tre är att de till stor del bedömer liknande eller samma faktorer. Med undantag för HRM som också tar med kundens uppfattning i bedömningarna. Hos Sogeti och Vinge finns tydliga definitioner och exemplifieringar av vad som förväntas av individen på varje nivå i matrisen och hos HRM är bedömningsområdena klara och tydliga men inte lika definierade som hos de andra två. Vad gäller mätbarhet tillämpar både HRM och Sogeti en graderingsskala. Hos HRM resulterar sammanställning av bedömningsformuläret i en femgradig skala och hos Sogeti är det kundens betygssättning som räknas om till ett betyg. Kopplingen till företagets övergripande mål och strategier saknas i HRMs bedömningsmodell medans Sogetis och Vinges modeller har sina rötter i dessa.

### 5.3 Utformning bedömningssystem

Ljungström tar upp ett antal kriterier som bör uppfyllas för att bedömning av prestation skall ha önskad effekt. Bedömningen måste vara konkret, får inte äga rum för långt efter själva händelsen, grundas på individens helhetsprestation och även ta hänsyn till individens respekterande av företagets värderingar.<sup>67</sup>

De företag vi intervjuat uppfyller dessa kriterier. Bedömningen är konkret i avseendet att den avhandlar händelser, prestationer och beteenden hos den som blir bedömd. Bedömningen sker också i samband med utvecklingssamtalen som hålls minst en gång per år vilket gör att saker som inverkar på bedömningen finns färskt i minnet hos båda parter. Annat som vägs in är den anställdes agerande och förhållningssätt gentemot företagets värderingar och verksamhet. Till exempel deltagande vid studentaktiviteter eller företagets gemensamma *after work*. Detta för att stärka gemenskapen och relationerna inom företaget.

När vi tittar på hur deras bedömningssystem är utformade skiljer de sig en del. Sogeti och Vinge är snarlika i sin utformning, men hos HRM är förfarandet inte lika

---

<sup>67</sup> Ljungström (2001) s. 72-73

formellt som de andra. Tittar vi på hur många kriterier som teoretiskt anses vara bra, menar både Merchant och Carlsson att mellan fem och tio punkter är lagom. Blir det fler ökar risken att de inte utvärderas fullt ut<sup>68</sup> och att den som blir bedömd inte förstår vad det är som utvärderas.<sup>69</sup>

HRM använder sig av fem övergripande områden som alla bedöms av ansvarig chef, den anställde själv och företagets klient. Björn Petersson såg inga direkta nackdelar med dessa mätpunkter snarare fördelarna med att de inte var strikt uppsatta, det ger honom mer utrymme i sin bedömning. Med detta menar vi att Björn kan ta med faktorer som han anser viktiga. Han tycker att eventuella avvikelser i bedömningen uppfattas snabbare med hjälp av systemet och att han snabbare kan göra någonting åt det. Björn nämnde också att systemet ger honom bra argument till varför han bedömt den anställde på ett visst sätt.

Sogetis modell består av både en kompetensutvecklingsmatris där tydliga kriterier finns för hur en anställd skall bedömas samt en bedömningsmodell som mer tar upp hur individen uppfattar företaget, sin närmaste chef men även ett antal punkter där individen i fråga bedöms utifrån personliga egenskaper. Mats Stuhmann tycker systemet fungerar bra och att de anställda enkelt kan identifiera sig med företaget. En möjlig svaghet med systemet var att Mats ibland såg den som en aning fyrkantig, det blev svårt att ta med mer mjuka objektiva värden som vi uppfattade det.

Som vi beskrivit i empiriavsnittet har Vinge Göteborg nyligen implementerat en bedömningsmodell som redan används vid deras Stockholmskontor. Enligt Lisa, som anställdes som HR-koordinator på Vinge i höstas, ses modellen med blandade känslor. Många av de anställda är glada att det verkligen kommer ett system där de kan se hur deras prestation värderas medans andra tror att det kan hindra deras kreativitet. Lisa tycker att deras modell med ett antal bestämda bedömningskriterier är bra. Den täcker in det mesta om hur företaget vill att de anställda skall prestera samt att modellen, till den gräns det är möjligt, minimerar risken för alltför subjektiva bedömningar.

#### 5.4 Återkoppling

De tre företagen använder återkoppling som ett reellt verktyg. Återkopplingen sker två gånger per år i samband med utvecklingssamtalet. Modellen för bedömning och återkopplingen är spridd bland medarbetarna, de vet vad som krävs, vilka faktorer

---

<sup>68</sup> Merchant och Van der Stede (2007) s. 475

<sup>69</sup> Carlsson (2001) s. 36

de bedöms utifrån och förstår modellen samt dess syfte. Återkopplingstillfället ses som en möjlighet att utveckla den enskilde individen samtidigt som det kan stärka relationer, samarbete och skapa delaktighet. Avstämning sker också på överenskommelser, målsättningar vid tidigare samtal och en översyn av vad som uppnåtts.

Vid utvecklingssamtalen utvärderas också den anställdes kompetensbehov. Finns utbildningsbehov får den anställda leta upp relevant kurs, boka in den och fullfölja. Utvecklingssamtalen dokumenteras och formerna för detta påvisar små variationer men är i huvudsak lika. Den historiska dokumentationen finns också med som grund för kommande bedömningar. Hur har den anställda presterat tidigare, vilka mål var överenskomna, är det dags att föra upp den anställda till nästa nivå i matrisen (Sogeti och Vinge). Vid återkopplingstillfället får också den anställda möjligheten att ge feedback på sin chef, organisationen och företaget.

## 5.5 Problem

På frågan om det finns några svagheter eller källor till problem med det sätt respektive företags system är utformade har svaren delvis kretsat kring utformningen av respektive företags system men också kommit in på andra faktorer. HRM ser ett problem i när feedback uteblir från deras kunder. Det får till följd att ett ben i deras bedömningsgrund försvinner. En annan möjlig svaghet vi kan se är att de mål som sätts på individnivå hos HRM inte är direkt kopplade till företagets övergripande strategier och mål.

Hos Vinge ser deras HR-koordinator den största källan till osäkerhet i bedömningarna i gruppchefernas tolkning av matrisen och dess innehåll. För att modellen ska vara tillförlitlig krävs att alla som använder den har samma tolkning. Detta föranleder att de som gör bedömningar bör utbildas i modellen och vilken tolkning som är den rätta. När det gäller risken för subjektivitet i bedömningarna som till exempel personkemi eller *haloeffekt* försöker Lisa se till att öka förståelsen för detta problem bland bedömarna. Lisa belyser även problemet med informationsinsamling, medarbetarna på Vinge kan arbeta ganska fritt mellan grupper och då kan det uppstå svårigheter för närmste chef att ha alla bedömningsfakta redo. Då hamnar en del av ansvaret på HR-funktionen för att samla in information om medarbetaren.

Hos Sogeti upplevs inga stora problemkällor med modellens utformning. Möjligtvis tycker Mats att hänsynen till mjukare värden kunde varit större. Däremot ser de istället en större utmaning i olika individers förmåga att ta kritik på ett bra sätt. En

förklaring till det sistnämnda tror vi kan vara att de bedömda inte förstår grunden i kritiken eller grunderna för bedömningen.

## 5.6 Påverkan

Företagen utvärderar modellerna och bedömningsgrunderna på regelbunden basis men med lite olika *approach*. HRMs angreppssätt är inofficiellt, underförstått och diskuteras vid själva bedömningssamtalet. De punkter som inte anses aktuella för bedömning utvärderas. Hos de andra företagen får de sin input från medarbetarundersökningar och det är antingen centrala HR-funktioner som gör själva omformningen av systemet eller via speciellt tillsatta projektgrupper bestående av representanter från olika delar av organisationen.

Merchant nämner påverkansprincipen som en viktig detalj i hur en bedömning ska genomföras. Påverkansprincipen är kortfattat att individen måste ha kontroll över vad den blir bedömd för.<sup>70</sup> Merchant nämner ett antal sätt att minska risken för att någon blir bedömd på något som de inte har kontroll över. Ett sätt är att göra en *variansanalys*, vilket är att bedömaren jämför presterat resultat med det förväntade resultatet. Sogeti använder sig av en kvalitetsenkät där klienten i förväg får fylla i vad de anser viktigt för projektet. Efter projektet fyller klienten i enkäten igen och betygsätter hur det de ansåg viktigt har uppfyllts. Detta är en bra hjälp för Mats Stuhmann vid utvärderandet av sina konsulter. Stämmer enkätens resultat överrens med det förväntade eller skiljer det sig. Vad beror skillnaderna på? Dåligt utfört arbete av konsulten eller samarbetsvårigheter. Mats ville här poängtera att om de märker att kunden börjar bli missnöjd, försöker de lösa problemen när de uppstår och hittills med mycket gott resultat.

Ett annat tillvägagångssätt är enligt Merchant att använda sig av *flexibla utvärderingar*.<sup>71</sup> HRMs modell som är lite mindre formell än de andra två vi intervjuade gav större utrymme för användandet av flexibla bedömningar. Björn nämnde att han till stor del vet vad hans grupp brukar prestera och att om något skiljer sig markant blir det något han tar upp under samtalet för att finna orsakerna till avvikelserna.

---

<sup>70</sup> Merchant och Van der Stede (2007) s. 533

<sup>71</sup> Merchant och Van der Stede (2007) s. 539-543

## 6 Slutsats

I detta kapitel har vi för avsikt att sammanfatta resultatet av vår studie och i slutändan komma med förslag på fortsatta studier inom området.

När det gäller risken för subjektivitet i bedömningarna anser vi att den inte är stor i de fall då extern part såsom kund är med i bedömningarna. Denna uppfattning baserar vi på företagets tillvägagångssätt i bedömningarna. Om det är så att personkemi är en inverkan hos extern part, kommer dessa signaler uppdagas redan innan själva utvecklingssamtalet. Företagen har löpande kontakt med kunderna och kan redan i det läget bilda sig en uppfattning om rådande situation. Däremot ser vi en risk i systemens omfattning och hur bedömaren väljer att tolka ramverket för bedömningarna. För att minimera risken för subjektiv tolkning måste alla som har bedömningsansvar inom företaget ha en gemensam syn på bedömningsgrunderna. Detta i sin tur ställer krav på företaget att upplysa och utbilda bedömarna i vad som gäller.

Vad gäller tydlighet i systemen är vår uppfattning att de uppfyller de teoretiska kraven. De åskådliggör företagets förväntningar på de anställda samtidigt som de är klara i avseende på vilka grunder de anställda bedöms på. Om vi ser till utvärderingen av systemens utformning tillåts personalen till viss mån vara delaktiga. Vi tycker att personalen bör tillåtas en högre delaktighet i utformningen av systemen. Detta för att öka relevansen i bedömningsgrunderna ur medarbetarens perspektiv, detta kan leda till ett större engagemang hos medarbetarna. Här kan vi dra likheter till förväntansteorin där grundpelaren är att individen vill prestera bra om de har en förväntan om att deras arbete kommer ge ett synligt, attraktivt resultat.

Om vi utgår från de teorier vi tillämpat i vår studie ser vi att de undersökta företagets bedömningssystem uppfyller flertalet av de kriterier som finns för ett, enligt teorin, bra utformat bedömningssystem. Modellerna har mellan fem och tio bedömningsområden och modellen tillämpas på alla i företaget (med undantag för Vinges utvärdering av delägare).

Däremot kan vi se vissa problem med hur företagen gör sina bedömningar. Teorin säger att om bedömningen skall vara rättvis bör den inte grunda sig i gamla uppfattningar. Våra intervjuer har påvisat att företagen till viss del väger in historiska prestationer i bedömningssituationen. Detta är något som bör hanteras med försiktighet på grund av risken att bedömaren omdöme färgas men också att resultatet av denna bedömning kan leda till upplevd orättvisa mellan medarbetare.

Så långt vi kan bedöma, utifrån teoretiska referenser och empiri, ger undersökta företags bedömningssystem en bra grund för cheferna att bedöma sina anställda. Detta baserar vi på systemens tydliga bedömningsgrunder och fokus på individens utveckling. Samtidigt kvarstår problematiken med subjektiva bedömningar vare sig det gäller personkemi eller andra faktorer. Det är svårt att helt eliminera subjektivitet men åtgärder kan vidtas för att minska dess omfattning och inverkan.

#### 6.1 Förslag på fortsatta studier inom ämnet.

Då vi enbart gjorde intervjuer med en representant från vardera företaget skulle det vara intressant att utöka undersökningarna till att omfatta ett större antal chefer. Dessutom vore det intressant att undersöka hur medarbetarna uppfattar bedömningssystemets utformning och bedömningssituationen. Uppfattas det som objektivt eller subjektivt och bidrar systemet till ökad motivation och en högre prestation. En annan intressant vinkel är att studera om en standardiserad bedömningsmodell är bättre än individuellt utformade bedömningsmallar.

## 7 Källförteckning

### Böcker:

Austin, Rob. Hoffer Gittel, Jody. (2004) Kapitel 6, When it should not work but does: Anomalies of high performance. I Neely, Andy (red.). *Business Performance Measurement – Theory and Practice*, 4:e tryckningen. Cambridge: Cambridge University Press, s. 80-106.

Anthony, Robert N. Govindarajan, Vijay. (2001) *Management Control Systems*. Boston Massachusetts: Irwin/McGrawHill.

Björk Östlund, Kerstin. (2007) *Företagets lönebok – Lönesamtal och Lönesättning i praktiken*, 2:a upplagan. Stockholm: Nordstedts Juridik AB.

Carlsson, Pål. (2001) *Lönesättning*. Uddevalla: Björn Lundén Information AB.

Carmines, Edward G. Zeller, Richard A. (1983) *Reliability and Validity Assessment*. Beverly Hills: SAGE.

Damgaard, Torben. (1995) Kapitel 13, Tolkningsramarna när kvalitativa undersökningsmetoder används. I Darmer, Per. Freytag, Per V (red.). *Företagsekonomisk undersökningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur, s. 273-292.

DeNisi, Angelo S. (1996) *Cognitive Approach to Performance Appraisal: A program of research*. London: Routledge.

Drury, Colin. (2001) *Management Accounting for Business Decisions*, 2<sup>nd</sup> edition. London: Thomson Learning.

Györki, I. Sjögren, P.A. (1988), *Bonniers Svenska Ordbok*, Otava: Finland

Hilmarsson, Hilmar TH. (1999) *Samtalet: Med känslomässig intelligens*. Lund: Studentlitteratur.

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

Kaplan, Robert S. Norton, David P. (2001) *The Strategy-focused Organization*. Boston Massachusetts: Harvard Business School.

Ljungström, Kerstin. (2001) *Samtal på jobbet – utvecklingssamtal, medarbetarsamtal och andra viktiga samtal*. Uppsala: Uppsala Publishing House AB.



Merchant, Kenneth A. Van der Stede, Wim A. (2007) 2<sup>nd</sup> edition, *Management Control Systems, Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Malaysia: Prentice Hall.

Mossboda, B-M, Peterson, M. Rönholm, I. (2005) *Att vara chef och ledare – Dina verktyg för praktiskt ledarskap*, 13:e tryckningen, 4:e upplagan. Falun: ScandBook AB

Olofsson, Kerstin. (2001) *Vår stress på jobbet*. Falköping: Elanders Gummessons.

Samuelsson, Lars A. (2001) *Controllerhandboken, utgåva 7*. Uppsala: Författarna och Industrilitteratur AB.

Smitt, Raoul. Wiberg, Lars. Olwig, Bengt. Riegnell, Göran. Sjöstrand, Mattias. (2002) *Belöningsystem: nyckeln till framgång*. Stockholm: Nordstedts Juridik AB.

#### Artiklar:

Bonner, Sarah E. Sprinkle, Geoffrey B. (2002) The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*, 27, 303-345.

DeNisi, Angelo S. Pritchard, Robert D. (2006) Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management and Organization Review*, 2:2, 253-277. [www.blackwell-synergy.com](http://www.blackwell-synergy.com) (2008-05-08)

DeNisi, Angelo S. Stevens, George E. (1981) Profiles of Performance, Performance Evaluations, and Personnel Decisions. *The Academy of Management Journal*, Vol. 24, No. 3, (Sep. 1981). pp. 592-602. [www.jstor.org](http://www.jstor.org) (2008-05-08)

Gagné, Marylène. Deci, Edward L. (2005) Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362. [www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com) (2008-04-21)

Reilly, Peter. (2003) New approaches in Reward: Their relevance to the Public Sector. *Public money & Management*, Vol. 23, No. 4, pp. 245-252. <http://web.ebscohost.com.ezproxy.ub.gu.se> (2008-05-15)

Wherry SR, Robert J. Bartlett, C.J. (1982) The Control of Bias in Ratings: A Theory of Rating. *Personnel Psychology*, Vol. 35, No. 3, pp. 521-551. <http://web.ebscohost.com.ezproxy.ub.gu.se> (2008-05-12)

### Elektroniskakällor:

[http://www.e24.se/penqar24/jobbkarriar/artikel\\_288567.e24](http://www.e24.se/penqar24/jobbkarriar/artikel_288567.e24) (2008-04-07)

[http://changingminds.org/explanations/theories/coognitive\\_evaluation.htm](http://changingminds.org/explanations/theories/coognitive_evaluation.htm) (2008-04-21)

[http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=197763&i\\_word=haloeffekt](http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=197763&i_word=haloeffekt) (2008-04-30)

[www.hrmritline.se](http://www.hrmritline.se) (2008-05-15)

[www.sogeti.se](http://www.sogeti.se) (2008-05-17)

[www.vinge.se](http://www.vinge.se) (2008-05-19)

[www.skane.se](http://www.skane.se) (2008-05-21)

[www.informator.se](http://www.informator.se) (2008-05-27)

### Intervjuer

Petersson, Björn. HRM/Ritline, 13 maj 2008

Stuhrmann, Mats. Sogeti Sverige AB, 16 maj 2008

Birath, Lisa. Vinge, 19 maj 2008

## Bilaga 1 Intervjuguide

1. Namn
2. Antal år hos företaget?
3. Vad har du för position inom företaget?
4. Antal år som chef?
5. Hur många anställda ansvarar du för?
6. Vilka faktorer ligger till grund för bedömningen av en medarbetare?
7. Vilka styrkor/svagheter ser du i dessa?
8. Finns det någon fastställd mall för hur uppföljningssamtalen skall genomföras? (Strikt/subjektivt eller mix)
9. Upplever du några svårigheter/utmaningar i genomförandet av bedömningarna?
10. Använder du andra grunder vid bedömningen än de fastställda? Om så, varför?
11. Finns det skillnader i bedömningar av medarbetare respektive chef?
12. Vilken lönestruktur har personalen? Fast ersättning eller prestationsbaserad?
13. Används samma bedömningsgrunder i båda fallen?
14. Används kundnöjdhet som faktor? (Varför/varför inte?)
15. Sker det någon utvärdering av bedömningssystemet och dess grunder?
16. Engageras personalen i utvärdering/utformning av bedömningssystemet? (varför/varför inte)
17. Hur är ert bedömningssystem utformat, strikt likt BSC eller mindre formellt?
18. Hur uppfattas bedömningssystemet/bedömningsgrunderna?
19. Finns det fastställda mål för personalen att arbeta mot? (koppling mot övergripande strategi/mål)
20. Finns det något incitamentsprogram knutet till måluppfyllelse eller styrtalen?
21. Viss litteratur nämner övervakning som en svaghet kopplat till bedömningssystem, hur ser du på det? Används systemet som övervaknings- eller styrverktyg?
22. Om en arbetstagare under flera perioder får dåligt resultat i bedömningarna, medför det några konsekvenser?
23. Vilken är medarbetarens huvudsakliga arbetsplats, på kontoret eller ute hos kund?
24. Om arbetstagarens arbetsplats i huvudsak är ute hos kund, hur sker då bedömningen?
25. Hur ofta sker utvärderingssamtalen med medarbetarna?
26. Sker det någon form av humankapitalundersökningar hos er? Hur hanteras resultatet avseende kommunikation och eventuella åtgärder?
27. Hur stor betydelse har bedömningssystemet för företaget?
28. Vad är syftet med det? Motivation, belöning, lönsamhet... ?
29. Hur tror du de anställda uppfattar bedömningssystemet? Motiverande etc..
30. Upplever du att medarbetarnas arbete/attityd påverkas av det sätt som bedömnings och belöningsystemet är utformat?