

Handelshögskolan  
vid Göteborgs universitet  
Företagsekonomiska Institutionen  
avd. för Redovisning & Finansiering



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

# Belöningsystem i myndigheter

- En fallstudie av Skattemyndigheten i Göteborg -

Magisteruppsats i företagsekonomi  
Höstterminen 2003

Handledare: Christer Johansson

Författare: Henrik Lindholm 781108  
Marcus Samuelsson 781210  
Dennis Stutzin 770630

## **Förord**

Vi vill rikta ett stort tack till alla de personer som har tagit sig tid att hjälpa oss med vår uppsats. Vi vill rikta ett extra tack till Karin Bergenlid på Skattemyndigheten i Göteborg för hennes vänliga bemötande och ett gott samarbete.

Vi vill även ge ett tack till vår handledare Christer Johansson som bidragit med värdefulla åsikter rörande uppsatsen.

Vi hoppas att denna uppsats skall vara en intressant läsning för alla berörda och ge värdefull information.

---

**Henrik Lindholm**

**Marcus Samuelsson**

**Dennis Stutzin**

## SAMMANFATTNING

Magisteruppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,  
Avd: Redovisning och Finansiering, Magisteruppsats, HT 03

**Författare:** Henrik Lindholm, Marcus Samuelsson Dennis Stutzin 0703-75 40 86

**Handledare:** Christer Johansson

**Titel:** Belöningsystem i myndigheter – En fallstudie av Skattemyndigheten i Göteborg

**Bakgrund:** Att rekrytera och behålla kompetent personal har blivit en mycket viktig strategisk fråga för allt fler företag. För att medarbetaren ska stimuleras och känna motivation erbjuds den anställde olika förmåner i form av belöning för utförda prestationer. Myndigheters situation och verktyg för att motivera personalen skiljer sig åt jämfört med den privata marknaden. De incitament som den privata marknaden kan använda sig av för att motivera de anställda är inte alltid användbara inom de statliga förvaltningarna. Moroten som ska skapas får dock inte bara ses i pengar. Det handlar även om att bygga upp en stimulerande arbetsmiljö och erbjuda de anställda utvecklingsmöjligheter. Personalen är den allra största resursen för kunskapsföretag och utgör där oftast den största delen av kostnaderna. Det råder därför ingen tvekan om att personalhanteringen är en viktig faktor i den strategiska planeringen.

**Syfte:** Vi vill med denna uppsats kartlägga vilka belöningar som finns inom myndigheter. Vidare är syftet att ta reda på vilka faktorer som har en motiverande effekt på individer inom myndighetsorganisationer.

**Avgränsningar:** Vi har i denna studie valt att avgränsa undersökning till Skattemyndigheten i Göteborg. Vidare har vi valt att endast studera medarbetare som har en akademisk bakgrund. Andledning till detta är att vi i förberedelserna till studien fick indikationer på att det är den delen av personalen som har störst valmöjligheter beträffande olika arbetsplatser och således också är svårast för arbetsgivaren att dra till sig samt behålla. Att studien avgränsats till att innefatta skattemyndigheten i Göteborg är att det ur en kostnads- och tidsaspekt inte skulle vara möjligt att besöka flera avdelningar.

**Metod:** Vi har i denna studie använt en kvalitativ fallstudie eftersom vi anser att det är den mest tillämpbara metoden på vårt problem. Fallstudier är ett bra sätt att undersöka en avgränsad aspekt på djupet under en begränsad tidsrymd.

**Resultat:** Det finns stora skillnader i att vara anställd på en myndighet jämfört med den privata sektorn. Myndigheter kan inte i samma utsträckning ge monetära belöningar till sina anställda. Diskussionen angående motivation och belöning får inte stanna vid att myndigheter inte kan erbjuda ekonomiska belöningar. Det gäller istället att finna alternativa vägar att belöna och motivera medarbetarna. För att myndigheter ska kunna framstå som attraktiva arbetsgivare är det viktigt att framhäva de positiva egenskaper som är unika för statliga myndigheter.

**Förslag till fortsatt forskning:** En intressant aspekt skulle vara att titta på hur ledningen resonerar kring att motivera och belöna sin personal. Vidare vore det intressant att utveckla ämnet med fallstudier på andra statliga myndigheter samt offentliga verksamheter. Detta för att få en bredare aspekt på studien samt för att se om och hur resultaten skulle skilja sig.

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1.1</b>	<b>BAKGRUND</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2</b>	<b>PROBLEMDISKUSSION</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3</b>	<b>PROBLEMFÖRMULERING</b> .....	<b>7</b>
<b>1.4</b>	<b>SYFTE</b> .....	<b>7</b>
1.4.1	SYFTESMOTIVERING.....	7
1.4.2	TIDIGARE FORSKNING .....	7
<b>1.5</b>	<b>AVGRÄNSNING</b> .....	<b>8</b>
<b>1.6</b>	<b>DISPOSITION</b> .....	<b>9</b>
<b>2.</b>	<b>METOD</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1</b>	<b>METODVAL</b> .....	<b>10</b>
2.1.1	KVALITATIV METOD.....	10
2.1.2	KVANTITATIV METOD .....	11
<b>2.2</b>	<b>UNDERSÖKNINGENS INRIKTNING</b> .....	<b>11</b>
<b>2.3</b>	<b>PRIMÄR- OCH SEKUNDÄRDATA</b> .....	<b>12</b>
<b>2.4</b>	<b>INTERVJUER</b> .....	<b>13</b>
2.4.1	DEN INFORMELLA OSTRUKTURERADE FORSKNINGSINTERVJUN .....	13
2.4.2	DEN STRUKTURERADE INTERVJUN .....	13
2.4.3	SEMISTRUKTURERADE INTERVJUER .....	14
2.4.4	KVALITATIVA FALLSTUDIER.....	15
<b>2.5</b>	<b>URVAL</b> .....	<b>16</b>
<b>2.6</b>	<b>VALIDITET OCH RELIABILITET</b> .....	<b>17</b>
<b>2.7</b>	<b>TILLVÄGAGÅNGSSÄTT</b> .....	<b>18</b>
<b>3.</b>	<b>TEORETISK REFERENS RAM</b> .....	<b>20</b>
<b>3.1</b>	<b>MOTIVATIONSSTRATEGIER</b> .....	<b>20</b>
3.1.1	BEHOVSTEORI .....	20
3.1.2	HERZBERGS MOTIVATIONSTEORI .....	21
3.1.3	MCGREGORS TEORI X OCH TEORI Y .....	22
3.1.4	VROOMS FÖRVÄNTNINGSTEORI.....	23
3.1.5	BETEENDE .....	24
<b>3.2</b>	<b>BELÖNING</b> .....	<b>25</b>
3.2.1	KATZ OCH KAHN OM FÖRVÄNTAN .....	25
3.2.2	BELÖNINGSSYSTEM.....	25
3.2.3	INCITAMENT ATT FÖRKOVRA SIG.....	26
3.2.4	RÄTTVIS LÖN .....	26
3.2.5	UTVECKLING AV ETT BELÖNINGSSYSTEM.....	27
<b>3.3</b>	<b>ORGANISATIONS PERSPEKTIV</b> .....	<b>28</b>
3.3.1	LEDARSKAP .....	28
3.3.2	HUMAN RESOURCE .....	28
3.3.3	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT .....	28
<b>3.4</b>	<b>PERSONALIDÉ</b> .....	<b>30</b>
3.4.1	REKRYTERINGSIDÉ .....	30

3.4.2	PERSONALUTVECKLING .....	30
3.4.3	PERSONALMOTIVATION .....	31
3.4.4	PERSONALAVVECKLING .....	32
<b>4.</b>	<b>SKATTEMYNDIGHETEN I GÖTEBORG.....</b>	<b>33</b>
<b>4.1</b>	<b>MYNDIGHETSPRESENTATION.....</b>	<b>33</b>
<b>4.2</b>	<b>INTERVJUER .....</b>	<b>34</b>
<b>4.3</b>	<b>MOTIVATION.....</b>	<b>35</b>
4.3.1	ARBETSUPPGIFTEN.....	35
4.3.2	SOCIALT ENGAGEMANG.....	36
<b>4.4</b>	<b>BELÖNING.....</b>	<b>38</b>
4.4.1	LÖN.....	38
4.4.2	BONUS.....	39
4.4.3	UTVECKLING & KARRIÄR.....	40
<b>4.5</b>	<b>ORGANISATIONEN .....</b>	<b>42</b>
4.5.1	SIGNIFIKATIVT FÖR MYNDIGHETEN .....	42
4.5.2	STATUS .....	44
<b>4.6</b>	<b>ENKÄTUNDERSÖKNING.....</b>	<b>46</b>
<b>5.</b>	<b>ANALYS.....</b>	<b>48</b>
<b>5.1</b>	<b>MOTIVATION .....</b>	<b>48</b>
5.1.1	ARBETSUPPGIFTEN.....	48
5.1.2	SOCIALT ENGAGEMANG.....	49
<b>5.2</b>	<b>BELÖNING.....</b>	<b>49</b>
5.2.1	LÖN.....	49
5.2.2	BONUS.....	50
5.2.3	UTVECKLINGSVÄGAR.....	50
5.2.4	KARRIÄRVÄGAR .....	51
<b>5.3</b>	<b>ORGANISATIONEN .....</b>	<b>52</b>
5.3.1	SIGNIFIKATIVT FÖR MYNDIGHET.....	52
<b>5.4</b>	<b>PERSONALIDÉ .....</b>	<b>52</b>
<b>5.5</b>	<b>SAMMANSTÄLLNING AV ENKÄTUNDERSÖKNING.....</b>	<b>55</b>
<b>6.</b>	<b>SLUTDISKUSSION .....</b>	<b>57</b>
<b>6.1</b>	<b>REKOMMENDATIONER TILL SKATTEMYNDIGHETEN .....</b>	<b>57</b>
<b>6.2</b>	<b>BELÖNING OCH MOTIVATION I MYNDIGHETER .....</b>	<b>58</b>
<b>6.3</b>	<b>FORTSATT FORSKNING .....</b>	<b>59</b>

## **FIGURFÖRTECKNING**

Figur: 1:1 Disposition

Figur: 2:1 Planeringsmodell

Figur: 3:1 Maslows behovstrappa

Figur: 3:2 Drivkrafter som styr mänskligt beteende

Figur: 3:3 The human resource management

Figur: 3:4 Företagskompetensens kategoriseringsöversikt

Figur: 4:1 Enkätutfall

Figur: 4:2 Sammanställning av enkätundersökning

Figur: 5:1 The human resource management

Figur: 5:2 Resultattabell

## **KÄLLFÖRTECKNING**

BILAGA I INTERVJUGUIDE

BILAGA II ENKÄTUNDERSÖKNING

# INLEDNING

*Uppsatsen inleds med en bakgrundsbeskrivning till det aktuella problemet. Sedan följer en presentation av uppsatsens problemdiskussion, frågeställning, syfte, avgränsningar och disposition.*

## 1.1 Bakgrund

I takt med att utbudet av arbetskraft har ökat i förhållandet till efterfrågan under de senaste åren har arbetsgivarna stora valmöjligheter när de står inför nyrekrytering. Dagens uppfattning om en anställning är att arbetstagaren inte på samma sätt som tidigare kommer att stanna kvar i samma organisation under större delen av sin livstid, utan kan attraheras och se utvecklingsmöjligheter i konkurrerande verksamheter. Ett företag som vill nå framgång behöver effektiva medarbetare som strävar åt samma håll. Att rekrytera, utveckla och behålla kompetent personal har blivit en mycket viktig strategisk fråga för allt fler företag<sup>1</sup>. För att arbetsgivaren ska kunna behålla den kompetente medarbetaren erbjuds den anställda olika förmåner i form av belöning för utförda prestationer. Moroten som ska skapas får inte bara ses i pengar, utan det handlar även om att bygga upp en stimulerande arbetsmiljö och erbjuda de anställda utvecklingsmöjligheter<sup>2</sup>.

Ett belöningsystems syfte är att fungera som ett verktyg för ledningen att få de anställda mer motiverade, samt även som ett lockbete i rekryteringsprocessen. Genom rätt belöning kan de anställda bli motiverade att stanna kvar inom företaget, så länge som belöningen överensstämmer med individens förväntningar.<sup>3</sup>

Personalen är den allra största resursen för kunskapsföretag och utgör där oftast den största delen av kostnaderna. Det råder därför ingen tvekan om att personalhanteringen är en viktig faktor i den strategiska planeringen. Kunskapsföretag måste därför ha en hållbar personalidé som har till uppgift att rekrytera, motivera, utveckla och behålla kompetent personal. Personalidén bör vara en integrerad del av det strategiska tänkandet. Det handlar om att ge personalen incitament för att vilja göra ett gott jobb och stanna kvar, i en vad de finner, attraktiv organisation. De människor som besitter kunskap i ett kunskapsföretag är en väsentlig tillgång för företaget på lång sikt. Framgångsrika företag måste därför utveckla metoder för att behålla nyckelpersoner i organisationen. Normalt sett sker detta genom belöningsystem av olika karaktär. Det kan handla om allt från att ta del av vinster, få utbildning till att bli bjuden på fika en fredagseftermiddag.<sup>4</sup>

När företag utbildar sina anställda ökar det den anställdes marknadsvärde. Företag som inte utbildar sina anställda genererar heller inga utbildningskostnader och kan på så sätt locka över, med hjälp av högre löner, personal från företag där utbildning genomförts på bekostnad av en lägre lön. Detta dilemma uttrycker att den kompetens som är mest lönsam för ett företag är den kunskap som är företagsspecifik. Företagsspecifik kunskap innebär att kunskapen är anpassad efter företagets specifika förhållanden och kan därför inte införskaffas utifrån.

---

1 Sveiby, 1990

2 Katz & Kahn, 1978

3 Ibid

4 Sveiby, 1990



Den har ett högre värde inom företaget än vad den har externt, vilket gör att den inte utsätts för konkurrens på marknaden.<sup>5</sup>

## 1.2 Problemdiskussion

Myndigheterna i Sverige är till för medborgarna och har idag funktioner som verkar för att upprätta lag och ordning för att främja samhällsnyttans bästa. Utan arbetet inom de statliga myndigheterna skulle det demokratiska samhället få stora svårigheter att fungera. Myndigheterna är även stora arbetsgivare åt många människor med varierande bakgrund och utbildning. Dessa människors arbetsinsatser verkar då gemensamt för ett fungerande samhälle men också för att myndigheternas tillförlitlighet ska finnas hos var och en av alla landets medborgare.<sup>6</sup>

Nedan presenteras ett axplock av de svenska myndigheterna samt kortfattade beskrivningar kring vad de har för uttalad policy.

Polisen:

*Som ett led i samhällets verksamhet för att främja rättvisa och trygghet ska Polisens arbete syfta till att upprätthålla allmän ordning och säkerhet samt att i övrigt tillförsäkra allmänheten skydd och annan hjälp.<sup>7</sup>*

Kronofogdemyndigheten:

*Målet för kronofogdemyndigheten är att minska antalet skuldsatta hos dem. Det uppdraget har de fått av folket genom svensk lag.<sup>8</sup>*

Riksskatteverket (RSV):

*Riksskatteverket är till för medborgarna. Uppdraget är att se till att de skatter som politikerna fattat beslut om verkligen betalas in. Visionen är ett samhälle där alla vill göra rätt för sig.<sup>9</sup>*

Tullverket:

*Tullverket är till för sina kunder. Det finns en mottagare av tullverkets tjänster som ska ha ett konkret mervärde av det som produceras.<sup>10</sup>*

Myndigheters situation och verktyg för att motivera personalen skiljer sig åt jämfört med den privata arbetsmarknaden. De incitament som den privata arbetsmarknaden kan använda sig av för att motivera de anställda är inte alltid användbara inom de statliga förvaltningarna. Vanliga prestations- och motivationsfaktorer som riktas mot de anställda för att påverka graden av deras arbetsinsats kan gå emot den uttalade policyn mot att verka för samhällsnyttans bästa.

Den privata marknads företag räknar många av de anställdas prestationer mot de resultat som företaget kan uppvisa gentemot sina kunder och intressenter. Här kan företagen för att

---

5 Persson, 1994

6 [www.rsv.se](http://www.rsv.se)

7 [www.polisen.se](http://www.polisen.se)

8 [www.rsv.se/kronofogden](http://www.rsv.se/kronofogden)

9 [www.rsv.se](http://www.rsv.se)

10 [www.tullverket.se](http://www.tullverket.se)

höja de anställdas motivation och prestationsförmåga locka med bonussystem, optionsprogram, andelsutdelningar och andra former av belöningssystem.

Myndigheter kan däremot möta hinder då de använder liknande former av belöningsmetoder för att motivera de anställda till höjda prestationer. Skulle det vara möjligt att statliga förvaltningar gav provision på arbetsuppgifter som utförs på uppdrag av samhället?

Individer inom alla yrkeskategorier uppskattar belöning i någon form vilket skapar känsla av tillfredställelse för den arbetsprestation som de utfört<sup>11</sup>. Vad händer då om utrymmet för att ge belöning är begränsat hos vissa yrkesområden?

Offentliga verksamheter har svårare att ge ekonomiska incitament till sina anställda. Den intressanta frågan blir då om offentlig verksamhet är mindre effektiv än privat. Medel till belöningar kan i offentlig verksamhet endast erhållas ur budgetöverskott dvs. då kostnaderna är lägre än budgeterat. Lämpligheten i detta kan diskuteras och nackdelarna är uppenbara.<sup>12</sup>

När prestationer är direkt kopplade till en ersättning av ekonomiskt slag antas individen bli mer benägen att arbeta och effektiviteten höjs således<sup>13</sup>. Lönenivån vid statliga myndigheter är i genomsnitt lägre än inom den privata sektorn.<sup>14</sup> Diskussionen om hur en myndighet skall kunna skapa en attraktiv arbetsplats får inte fastna vid att de har svårt att konkurrera med höga löner. Trenden går mot att många arbetstagare föredrar en trygg anställning med större möjlighet till balans mellan fritid och arbete. Detta är något som talar för arbete inom någon myndighet, trots oförmågan att betala ut höga löner.<sup>15</sup>

Ett belöningssystem ämnar att med hjälp av ekonomisk ersättning lättare nå specificerade mål. För att en individ ska känna sig motiverad i sitt arbete är det viktigt att belöningssystemet tillfredställer de önskemål och förväntningar som individen har. Inom ramen för en myndighet är de mål som sätts upp ofta många och svårigheter finns att enkelt precisera dem. Det ligger då nära till hands att styra på mindre relevanta mål som ändå är mätbara. Om belöningssystemet har en styrande effekt kan detta ge upphov till att organisationen tar skada.<sup>16</sup>

Vi har i denna studie valt att fördjupa oss i frågor kring vad som motiverar och driver den anställda att stanna kvar i sin anställning och göra ett gott jobb samt hur arbetsgivaren kan med hjälp av belöning och andra motivationsfaktorer attrahera medarbetare till en långsiktig anställning.

---

11 Wilson, 1994

12 Bergqvist, 1994

13 Persson, 1994

14 [www.scb.se](http://www.scb.se)

15 MARA, 2002

16 Bergqvist, 1994

## 1.3 Problemformulering

Vår problemformulering är uppdelad i två delfrågor som mynnar ut i en huvudfråga.

- Hur upplever myndighetsanställda sin arbetsplats beträffande motivation?
- Vad får dem att bli motiverade samt utföra en bra arbetsinsats?
- ❖ Hur bör myndigheter belöna och motivera sin personal?

## 1.4 Syfte

Vi vill med denna uppsats kartlägga vilka belöningar som finns inom myndigheter. Vidare är syftet att ta reda på vilka faktorer som har en motiverande effekt på individer inom myndighetsorganisationer.

### 1.4.1 Syftesmotivering

Myndigheter i Sverige omfattas av komplexa organisationer med många enheter. För att angripa problemställningen på ett relevant och förnuftigt sätt samt för att få vårt syfte besvarat har vi valt att göra en empirisk fallstudie på skattemyndigheten i Göteborg.

Efter en första kontakt med Skattemyndigheten i Göteborg kom vi till insikt i problematiken som framgår av följande citat:

*"Att kunna rekrytera och behålla kompetenta medarbetare blir allt svårare, speciellt i de mest expansiva områdena", Mats Sjöstrand General direktör RSV<sup>17</sup>.*

### 1.4.2 Tidigare forskning

Vi har funnit mycket data skrivet kring ämnet belöningsystem och motivationsfaktorer. Väl ansedda forskare som Maslow, Livingstone, och Herzberg presenterade redan för flertalet decennier sedan, studier som fått banbrytande effekter inom motivationsområdet för människor.

I svenska tidskrifter går det att finna tidigare publicerade artiklar kring ämnet. Särskilt aktuellt är det då det på senare tid har uppstått en hetsig debatt kring försäkringsbolaget Skandias stora bonusbelöningar till sina chefer. Många artiklar har sitt fokus mot de möjligheter till monetära belöningar som kan ges inom ett företag. Vissa har dock även behandlat vikten av andra typer av belöningar mot personalen som även berör annat än ekonomiska styrmedel.

Pär Arvidsson, forskare i belöningsystem på Handelshögskolan i Stockholm och Lärke Johns, psykolog på konsultföretaget Provins Fem, framhåller den inre motivationens betydelse. Inre belöningar definieras som arbetstillfredsställelse, bra utvecklingsmöjligheter

---

<sup>17</sup> Verksamhetsberättelse, 2002

och att medarbetaren helt enkelt trivs med jobbet. Yttre belöningar är något som tillförs utifrån, exempelvis genom Bonus. Vidare framhåller Lärke att om monetära belöningsystem införs i en miljö som inte är kommersiellt inriktad kan effekten bli negativ.<sup>18</sup>

I vår informationssökning kring ämnet har vi tagit del av ett stort urval teorier och artiklar som visar på att en ansevärd samling undersökningar är gjorda kring ämnet belöningsstrategier. Men om utgångspunkten på sökningen istället görs utifrån en myndighets perspektiv så är inte antalet träffar på tidigare genomförda undersökningar lika stort. Då vi varit inne i den väl ansedda vetenskapliga tidskriften *Harvard Business Reviews* databas och inriktat vår sökning mot artiklar avseende motivation och belöningsystem i myndigheter och statliga verk så har enbart ett fåtal kommit upp som matchar sökorden. När vi gått vidare och granskat dessa så har det inte gått att påvisa innehållet i artiklarna berör ämnet och problemsituationen hos just myndigheter. Vi har även varit inne i Handelshögskolan i Göteborgs databaser, bland annat *Business Source Premiere*. Här fick vi en träff på en svensk doktorsavhandling som berör motivation och belöning inom statlig verksamhet. När vi djupgranskade materialet framkom det att det var framtaget med speciell inriktning mot offentlig verksamhet inom sjukvården. Denna är i sig intressant att dra paralleller mot, men då verksamheterna skiljer sig åt anser vi att det som framgått i undersökningen inte kan tillämpas till fullo.

Vi har inte funnit någon teori som specifikt riktat sig mot den situation som myndigheter möter i dessa frågor. Detta anser vi vara ett tecken på att den tidigare forskning som gjorts inte på djupet har gått in och tagit fram enskilda modeller som är anpassade för just myndigheters situation utan är mer av allmän karaktär och riktade mot den privata arbetsmarknaden.

## 1.5 Avgränsning

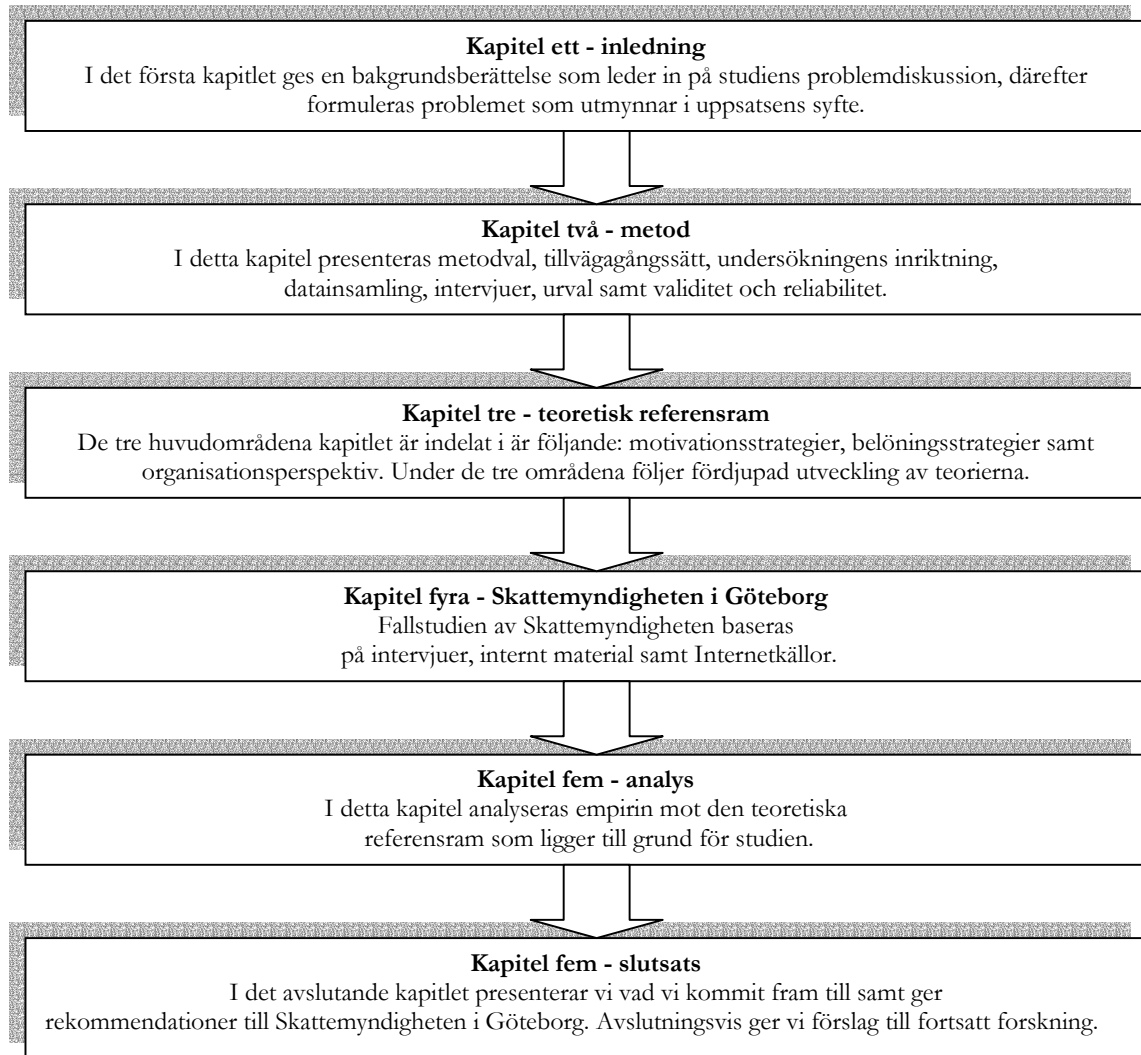
Vi har i denna studie valt att avgränsa undersökning till Skattemyndigheten i Göteborg. Vidare har vi valt att endast studera medarbetare som har en akademisk bakgrund. Andledning till detta är att vi i förberedelserna till studien fick indikationer på att det är den delen av personalen som har störst valmöjligheter beträffande olika arbetsplatser och således också är svårast för arbetsgivaren att dra till sig. Att studien avgränsats till att enbart innefatta skattemyndigheten i Göteborg är att det ur en kostnads- och tidsaspekt inte skulle vara möjligt att besöka flera avdelningar.

---

<sup>18</sup> Affärsvärlden, 030205

## 1.6 Disposition

För att läsaren ska få en överblick av innehållet i uppsatsen redogörs nedan hur författarna ämnat disponera de fem olika kapitlens struktur och innehåll.



(Figur 1:1 *Disposition*, Källa: Egen modell)

## 2. METOD

*Vi kommer i detta kapitel redogöra för vårt metodval. Vi kommer även att beskriva undersökningens inriktning, primär- och sekundärdata, intervjuer, urval samt validitet och reliabilitet. Avslutningsvis beskrivs studiens tillvägagångssätt.*

### 2.1 Metodval

Val av angreppssätt i en undersökning är av största vikt för att erhålla ett resultat av vetenskapligt korrekt framtagen karaktär.

#### 2.1.1 Kvalitativ metod

En kvalitativ undersökning studerar endast ett fåtal objekt utan förutbestämda kategorier av den totala populationen. Den är istället mer detaljerad jämfört med det kvantitativa angreppssättet.<sup>19</sup>

Ett kvalitativt angreppssätt består av fem hörnstenar. Den första är att händelser endast kan förstås rätt om de ses i sina sammanhang. Den andra att undersökningssammanhangen inte är konstruerade utan sker naturligt. Den tredje fortsätter med att tala om att inget är förutbestämt eller givet. Vidare med den fjärde som säger att kvalitativa forskare ska betrakta upplevelsen som en helhet och inte som skilda variabler. Den femte och sista talar om att forskare i högsta möjligaste mån bör undvika att påverka miljön som ska undersökas. Analys och tolkning av en kvalitativ undersökning är av subjektiv natur.<sup>20</sup>

I en kvalitativ undersökning samlas data in för att sedan analyseras och tolkas. Dessa tolkningar kan inte genomföras i sifferform. Med en kvalitativ undersökning söks riklig information om få undersökningenheter där undersökaren går in på djupet hos informationskällan. Ofta används osystematiska och ostrukturerade observationer som djupintervjuer eller mallar utan fasta frågor eller svar. Styrkan med en kvalitativ undersökning är att den visar en totalsituation där förståelse är syftet med undersökningen.<sup>21</sup> Det finns också risker med att själva insamlingen och tolkningen av kvalitativ data leder till att verkligheten förvrängs eller töjs ut. Det finns alltså en risk för övertolkningar eller att inte hela svaret utan att enbart delar av det beskrivs.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> Ely, 1993

<sup>20</sup> Lekvall & Wahlbin, 1993

<sup>21</sup> Holme & Solvang, 1991

<sup>22</sup> Halvorsen, 1996

### 2.1.2 Kvantitativ metod

En kvantitativ undersökning genomför standardiserade mätningar på ett sätt så att det undersökta kan passas in i ett begränsat antal svars-kategorier som redan på förhand är bestämda.<sup>23</sup>

För att generaliseringar ska kunna göras och användas till att dra parallella slutsatser behövs data från ett stort antal användare med ett urval från alla olika kategorier och grupper som finns i den totala populationen. Om ett kvantitativt perspektiv används så finns möjligheten att undersöka ett stort antal objekt med ett begränsat antal frågor. Det insamlade materialet uttrycks i sifferform och analyseras kvantitativt.<sup>24</sup>

En kvantitativ undersökning måste inte innebära att ett stort antal respondenter tillfrågas. Istället är det som skiljer gentemot den kvalitativa undersökningen graden på struktur samt graden av direktitet i frågorna som ställs. De två undersökningsfrågorna står inte i någon form av motsatsförhållande till varandra utan det går att kombinera metoderna för att utnyttja respektive methods styrkor.<sup>25</sup>

Metod i denna uppsats

Vi har i denna studie använt oss av en kvalitativ metod då vi har angripit problemet. Valet anser vi vara skäligt då det är via de kvalitativa undersökningsmetoderna som vi bedömer att vi kan erhålla den fakta som är väsentlig för arbetets genomförande. Genom de kvalitativa verktygen fallstudie och intervjuer så har vi undersökt skattemyndighetens organisation och dess anställda. Vi har gjort tolkningen att det inte är med hjälp av styrda och strukturerade undersökningar som vi får fram den data och information som vi behöver utan detta erhålls istället med djupare och mer ingående insamlingar av data.

## 2.2 Undersökningens inriktning

Det finns flera olika typer av inriktningar på undersökningar. Utgångsläget i de flesta är hur mycket kunskap som författaren har om ämnet.<sup>26</sup>

*Explorativ* (förberedande) – En sådan typ av undersökning kan genomföras om författaren har vag kunskap om ämnet. Målet är att inhämta så mycket information som möjligt om problemområdet och för att sedan gestalta det på ett omfattande sätt.<sup>27</sup> Vid en explorativ undersökning använder författaren sig vanligtvis av expertintervjuer, litteraturgenomgång och fallstudier som undersökningstekniker.<sup>28</sup>

---

23 Johansson, 1995

24 Ibid

25 Albaum et al., 1994

26 Patel & Davidsson, 1994

27 Lekvall & Wahlbin, 1993

28 Lundahl & Skärvad, 1992

*Deskriptiv* (beskrivande) – Denna typ av undersökning görs när författaren har stor kunskap inom ämnet. Undersökningen blir begränsad och innefattas av detaljrik beskrivning av vad författaren finner intressant om ämnet.<sup>29</sup>

*Hypotesprövande* (förklarande) – Undersökningen kräver att det finns stor förkunskap om ämnet. Författaren skall med sin förkunskap kunna härleda en teori och vidare göra antaganden kopplade till verkligheten.<sup>30</sup>

*Förutsägande* – Syftet med en förutsägande ansats är att göra en prognos för framtida utveckling av någon händelse om vissa förutsättningar erhålls. För att kunna genomföra en god förutsägande ansats är det bra om författaren har god kunskap om orsakssambandet bakom en viss utveckling.<sup>31</sup>

*Utvärderande* – Denna typ av undersökning görs för att mäta följderna av en viss åtgärd som har gjorts. Exempel på detta är effekterna av att ett företag gör en förändring i en organisation eller en ny pedagogisk metod.<sup>32</sup>

Uppsatsens ansats

Undersökningsansatsen var i inledningsskedet explorativ med anledning av att vi då inte hade djupare kunskap inom ämnet. Den explorativa ansatsen gav utryck i expertintervjuer och genomgång av sekundärdata. När relevant kunskap hade inhämtas övergick studien att få en mer deskriptiv ansats.

## 2.3 Primär- och sekundärdata

Primärdata är information som inte finns tillgänglig utan som undersökaren själv måste samla in. När undersökaren anser att det inte är tillräckligt att endast använda sig av sekundära källor blir han tvungen att införskaffa primärdata.<sup>33</sup> Primärdata används i allmänhet när materialet aldrig inhämtats av någon tidigare.<sup>34</sup> Primärdata kan fås genom intervjuer eller enkätundersökningar. Den stora nackdelen med primärdata är just att den inte finns tillgänglig, vilket kan medföra att inskaffandet blir både kostsamt och tidskrävande.<sup>35</sup>

Sekundärdata finns redan tillgänglig och har samlats in av andra personer som använt den för sina egna syften. Om det redan finns data inom det området där material sökes finns det ingen anledning att försöka hitta primärdata eftersom det då skulle innebära slöseri med tid och resurser.<sup>36</sup> Att använda sig av sekundärdata kan leda till att problem uppstår. Det kan vara frågetecken kring hur väl hur väl datan passar in i projektets informationsbehov samt dess riktighet.<sup>37</sup> Men det finns även risker med att använda sekundärdata. Det framgår inte

---

29 Lekvall & Wahlbin, 1993

30 Ibid

31 Lundahl & Skärvad, 1992

32 Ibid

33 Halvorsen, 1996

34 Proctor, 1997

35 Halvorsen, 1996

36 Proctor, 1997

37 Kinnear & Taylor, 1996



alltid hur och när informationen insamlats samt vem som införskaffat den och i vilket syfte. Sekundärdata kan t ex hämtas från bibliotek, myndigheter, privata företag och media.<sup>38</sup>

Datainsamling i denna uppsats

Denna studie innefattar både primär- och sekundärdata. Teorikapitlets innehåll har inhämtats från befintlig litteratur och består i sin helhet av sekundärdata. När det gäller det empiriska kapitlet har data inhämtats med hjälp av intervjuer, interntmaterial samt Internet. Således innehåller kapitlet både primär- och sekundärdata. I analyskapitlet ställer vi de teorier studien innefattar mot den information vi fått fram i vår empiridel. Analyskapitlet kommer alltså att innefatta både primär- och sekundärdata.

## 2.4 Intervjuer

Det finns en rad olika metoder för att utföra intervjuer. Kontakten kan tas på olika sätt, t ex genom Internet, via telefon eller per post. Det vanligaste sättet att avgöra vilken typ av intervju som bör användas är att ta ställning till vilken grad av struktur som är önskvärd. Intervjuer med en mycket fast struktur hamnar på ena kanten medan samtalsliknande intervjuer hamnar på den andra<sup>39</sup>.

### 2.4.1 Den informella ostrukturerade forskningsintervjun

Den informella forskningsintervjun genomförs så att den styr de intervjuade så lite som möjligt. Ostrukturerade intervjuer är användbara framförallt när forskaren inte vet tillräckligt mycket för att kunna formulera relevanta frågor.<sup>40</sup> Den som genomför intervjun har en viss avsikt med sina frågor och vill undersöka speciella företeelser men frågorna är inte på förhand bestämda och kan variera mycket beroende på vem det är som intervjuas och under vilka omständigheter som intervjun genomförs. Metoden är tidskrävande och starkt beroende av intervjuarens förmåga och förkunskaper.<sup>41</sup> Insikt och förståelse kan uppnås med ett sådant tillvägagångssätt men samtidigt riskerar forskaren att få för mycket oväsentlig information. Det är inte säkert att det material som fås fram genom intervjun är användbart men den kan också leda till att helt ny kunskap erhålls.<sup>42</sup>

### 2.4.2 Den strukturerade intervjun

I strukturerade intervjuer bestäms i förväg vilka frågor som ska ställas och i vilken ordning de ska komma<sup>43</sup>. En intervju av det här slaget kan vara mer eller mindre strukturerad. En väldigt strikt utformad intervju av detta slag kan liknas med en muntlig enkätundersökning, där mer eller mindre slutna frågor används, som endast kan besvaras utifrån redan på förhand formulerade svarsalternativ. I en mindre strikt hållen strukturerad intervju så ges

---

38 Lekvall & Wahlbin, 1993

39 Merriam, 1994

40 Ibid

41 Jacobsen, 1993

42 Merriam, 1994

43 Ibid

respondenten mer utrymme till att skapa egen prägel på sina svar på frågorna. Men frågorna bör trots detta vara på förhand formulerade. Intervjuaren kan använda sig av en checklista som han går igenom under genomförandet. Listan har som syfte att de intervjuade ska ges samma förutsättningar att möta relevanta och likartade teman.<sup>44</sup>

Det finns fyra antaganden som ligger till grund för den schematiserade och strikt strukturerade intervjun.

1. Respondenterna har ett gemensamt språk
2. Frågorna utformas på så sätt att de får samma innebörd för alla personer som utfrågas
3. Det är inte bara frågorna som ska vara liktydiga utan även ordningen och sammanhanget de ställs i ska vara liktydigt och rymma samma innebörd för deltagarna.
4. De föregående tre förutsättningarna ska uppfyllas genom en pilotundersökning.

Denna typ av intervju kommer till användning när ett stort antal människor ska tillfrågas och då en kvantifiering av resultaten är önskvärt.<sup>45</sup> Fördelar med denna metod är att det inte ställer så stora krav på utföraren i intervjun jämfört med den icke strukturerade intervjun som beskrivits tidigare. Det är inte heller lika tidskrävande samtidigt som möjligheterna finns till att ny och oförutsedd information ges möjlighet att komma fram under intervjuens gång.<sup>46</sup>

### 2.4.3 Semistrukturerade intervjuer

Semistrukturerade intervjuer är en metod där intervjuaren har en checklista där samtliga ämnen skall tas upp. Intervjun avser att flyta som en fortlöpande dialog och ordningsföljden mellan de aktuella ämnena är oväsentlig.<sup>47</sup>

Darmer och Freytag<sup>48</sup> beskriver olika typer av kvalitativa intervjuer som kan delas in i fem olika huvudtyper som presenteras nedan:

*Förklarande intervjuer* – Används om man har en vag kunskap om det som ska undersökas. Det kan till exempel handla om att ta till sig tillräckligt med kunskap för att utarbeta ett bra frågeformulär.

*Djupintervjuer* – Denna intervjuform är ämnad att ge ytterligare kunskap om något man har en grundläggande kunskap om. Djupintervjuer kan följa efter förklarande intervjuer.

*Målinriktade ämnesintervjuer* – Kan ses som ett komplement till kvantitativa undersökningar. Intervjuerna kan ge kunskap om de ämnen som är svåra att inkorporera i ett frågeformulär.

---

44 Jacobsen, 1993

45 Merriam, 1994

46 Jacobsen, 1993

47 Darmer & Freytag, 1995

48 Ibid

*Fördjupande intervjuer* – Kan anta olika former och ibland överlappa de andra intervjutyperna. Behovet av fördjupande intervjuer uppstår när datamaterialet insamlats.

*Fokuserande intervjuer* – Är inriktad på ett bestämt ämne som intervjuaren ser till att intervjun handlar om.

#### Uppsatsens intervjuer och dess struktur

Vi har i denna studie använt oss av dels semistrukturerade men även ostrukturerade intervjuer. För att öka vår förståelse för ämnet inledde vi vår intervjuperiod med förklarande och ostrukturerade intervjuer med väl insatta personer. När vi sedan hade inhämtat kunskap i ämnet gick vi djupare in i temat och problemställningen med hjälp av djupintervjuer av semistrukturerad grad. Vi följde en checklista där vi såg till att alla ämnen bearbetas under intervjun men vi följde inte strikt en intervjumall. Detta för att hålla konversationen öppen och för att respondenten inte skulle undvika att utveckla något och bli alltför styrd av frågeföljden under intervjun. På detta sätt minimeras också risken att missa viktig information som respondenterna kan tänkas besitta.

Vi valde att göra personliga intervjuer i denna studie där vi öga mot öga konfronterar respondenten. Denna teknik är flexibel och kan ge stora mängder information.<sup>49</sup> Vi ansåg också att vi kunde fånga ett större intresse hos intervjuobjektet vid ett personligt möte än om datainsamlingen försiggick per telefon eller annan distansmetod.

#### 2.4.4 Kvalitativa fallstudier

Kvalitativt inriktade fallstudier är, enligt Merriam<sup>50</sup>, en särskilt lämpad metod för att hantera kritiska problem av praktisk natur och för att öka kunskapsbasen när det gäller olika utbildningsaspekter. Fallstudier är som tillvägagångssätt ofta den bästa metoden för att tackla de problem som måste förstås innan de kan förbättras i praktiken. Då syftet med undersökningen är att få djupgående insikter om komplicerade förlopp eller ny kunskap om förbisedda fenomen har fallstudien ett stort värde som vetenskaplig metod.

Kvalitativa undersökningar som fokuserar på innebörder och sammanhang kräver ett datainsamlingsinstrument som är sensitivt för mening och betydelse, både när informationen analyseras och samlas in. Människor passar bäst för en sådan uppgift. Fallstudiens unika styrka är dess förmåga att hantera många olika typer av empiriskt material.

Med hjälp av en fallundersökning kan en teori både utvecklas och prövas. Urvalen av undersökningsenheterna kan göras på olika sätt där både kvalitativ och kvantitativ information kan användas.

Att en fallstudie är *heuristisk* innebär att den kan förbättra läsarens förståelse av den företeelse som studeras. Den kan skapa nya innebörder, eller bekräfta det man redan visste eller trodde sig veta. En *induktiv* fallstudie grundar sig till största delen på induktiva resonemang.

---

49 Kotler et al., 1996

50 Merriam, 1994

Generalisering, begrepp och hypoteser uppstår ur den tillgängliga informationen och som i sin tur har sin grund i den kontext som bildar ram till det som studeras.

Författarnas val

Vi har valt att genomföra en kvalitativ fallstudie med en heuristisk inriktning. Vi har redan innan undersökningen genomförts utgått ifrån ett redan bekräftat problemområde för att sedan undersöka hur pass utbrett detta är.

## 2.5 Urval

Urval bestämmer vem, vilka eller vad som ska undersökas. Det handlar om att göra en avvägning mellan vad som är önskvärt och vad som är möjligt.<sup>51</sup> Det finns många olika sätt att gå tillväga vid ett urvalsförfarande. I huvudsak görs åtskillnad mellan två olika typer av urval, sannolikhetsurval och icke-sannolikhetsurval<sup>52</sup>. I ett sannolikhetsurval har varje element en känd chans att hamna i urvalet. Vid icke-sannolikhetsurval görs en bedömning av forskaren eller intervjuaren av vilka element som ska ingå i urvalet<sup>53</sup>. Idag är icke-sannolikhetsurval den mest använda tekniken vid forskning<sup>54</sup>.

Kinnear & Taylor beskriver olika typer av icke-sannolikhetsurval som kan ligga till grund för en kvalitativ undersökning. Det ena är bedömningsurval vilket innebär att ett antal undersökningsenheter väljs ut, som på förhand kan bedömas som särskilt intressanta för undersökningen. Viktigt här är att tänka igenom vilka egenskaper hos undersökningsenheterna som ska ligga till grund för urvalet. Det andra är bekvämlighetsurval där baseras urval på ett, som namnet indikerar, bekvämt sätt. Det kan handla om att intervjuaren beger sig ut på stan där det finns mycket folk i rörelse för att helt sonika fråga personer om de vill ställa upp och svara på frågor.<sup>55</sup>

Urval i denna studie

Författarna har i denna studie valt att göra en kvalitativ undersökning där vi har anammat bedömningsurval. Vi kommer inte att göra någon statistisk grundad inferens utan vi kommer att sammansätta urvalet på ett sätt som gör att våra frågeställningar blir väl belysta.

Bedömningsurval lämpar sig väl när en djupare analys av ett litet antal undersökningsenheter ska göras<sup>56</sup>. Vi har i samråd med vår kontaktperson på Skattemyndigheten, Karin Bergenlid, diskuterat oss fram till att åtta respondenter är vad som är rimligt med avseende på den tidsram som begränsar oss samt tillräckligt för att få en helhetsbild av myndigheten. De valda respondenterna besitter olika akademisk bakgrund, varierande anställningstid på myndigheten samt har en olika ålder. Respondenterna har även olika tjänster inom myndigheten och detta är ett led i arbetet att lyfta fram åsikter inom flera olika avdelningar.

---

51 Lundahl & Skärvad, 1999

52 Proctor, 1997

53 Kinnear & Taylor, 1996

54 Proctor, 1997

55 Lekvall & Wahlbin, 1993

56 Ibid

## 2.6 Validitet och reliabilitet

Validiteten kan refereras till hur väl metoden mäter det som den avser att mätas. En säkerställning av en mätmetod skulle innebära att det behövs göras en jämförelse med en annan mätmetod, som man vet ger sanningsenliga resultat. Det innebär att den metoden lika gärna skulle kunna användas. En skattning av en metods validitet sker alltså mer eller mindre subjektivt.<sup>57</sup>

Lekvall & Wahlbin<sup>58</sup> skiljer på fem olika validitetsbegrepp:

*Omedelbart upplevd validitet* vilket innebär att ett antal insiktsfulla personer bedömer om en fråga är meningsfull eller inte. Om de anser att den är det så är det rimligt att förmoda att frågan har ett visst mått av validitet.

*Begreppsvaliditeten* som kan anses som god om de resultat som genereras stämmer väl överens med teorier inom området.

*Prediktiv validitet* är hög om testet på ett bra sätt speglar hur utfallet senare kommer att bli. För att nå en hög prediktiv validitet måste undersökningens utfall stämma överens med hur det senare kommer att bli i verkligheten.

*Samtidig validitet* har främst betydelse som metod att validera en mätmetod i en förundersökning eller liknande, innan den används fullt ut. Man kan exempelvis i en förundersökning, ställa en fråga till ett fåtal personer och sedan ta reda på det rätta förhållandet.

*Innehållsvaliditet* innebär att analysen innefattar väsentliga dimensioner och inte går utanför begreppets räckvidd.

Med reliabilitet menas att det som undersöks överensstämmer med verkligheten. För att uppnå hög reliabilitet så bör mätmetoden ha en förmåga att stå emot slumpinflytande. Reliabiliteten är hög om en mätning genomförs flera gånger och mätvärdena blir samma eller nästan samma varje gång.

Metoden och angreppssättet bör alltså vara oberoende av undersökare för att ha hög reliabilitet.<sup>59</sup> En låg reliabilitet uppstår oftast när mätmetoden inte definierats tillräckligt noggrant, teoretiskt sett är det lättare att mäta reliabiliteten än validiteten.<sup>60</sup>

Enligt Lekvall & Wahlbin<sup>61</sup> är några exempel på metoder att undersöka reliabiliteten följande:

*Test-retest-metoden*, innebär att man gör upprepade mätningar på samma individer. Faran här är att individen oftast påverkas av själva mätningen.

---

57 Lekvall & Wahlbin, 1993

58 Ibid

59 Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991

60 Ibid

61 Lekvall & Wahlbin, 1993

*Parallella test*, här upprättas två likvärdiga mätinstrument och test utförs vid två olika tillfällen på samma person. Om resultaten blir samma är reliabiliteten hög.

*Split-half-metoden*, mätinstrumentet delas upp i två likvärdiga delar som man senare kan jämföra sinsemellan.

### Uppsatsens validitet och reliabilitet

I en kvalitativ undersökningsansats kan det inte med säkerhet uppmäta om validiteten och reliabiliteten är hög. För att erhålla en så hög innehållsvaliditet som möjligt har vi på ett noggrant vis valt sättet vi ställt frågorna på. Vi har också tolkat svaret, genom att innehållsanalysera det sätt på vilket vi ställt frågan. Hur hög studiens validitet är med utgångspunkt från de övriga validitetsbegreppen är mycket svårt att med säkerhet bedöma. Det vi kan säga är att det inte finns någon direkt indikation som säger att validiteten i form av de övriga begreppen skulle vara låg.

Vi har i denna studie inte gjort någon formell reliabilitetskontroll. Ett bruk av en metod för att kontrollera reliabiliteten skulle innebära ett tidsödande och massivt arbete. Tiden som skulle behöva tas i anspråk har vi inte. Däremot har vi beaktat faktorer som kan tänkas påverka reliabiliteten. I synnerhet har vi koncentrerat oss på att ställa klara och otvetydiga frågor. I likhet med validiteten kan sägas att reliabiliteten i denna uppsats är svår att uppskatta. Däremot kan vi säga att det inte finns något som talar för att den skulle vara låg.

## 2.7 Tillvägagångssätt

Eftersom denna studie skall göras inom ett område där det finns en bred litteraturgrund, har vi först försökt att skapa en högre förståelse för begreppen belöningsystem och motivation genom att granska befintlig sekundärdata. Vi har vidare satt oss in i vad som är kännetecknande för en myndighet. Detta gjorde vi för att få en nödvändig grund till de analyser som studien berör.

För att kunna genomföra vår studie kontaktade vi Skattemyndigheten i Göteborg. De var intresserade och ville att vi skulle göra vår studie där. Vi fick hjälp med att finna respondenter till de frågor studien krävde svar på.

Senare skapades en frågeguide med utgångspunkt från de teorier som uppsatsen inrymmer. Vi intervjuade dels anställda, men även före detta anställda som valt att fortsätta sin yrkeskarriär på annan arbetsplats. Detta gjorde vi för att kunna urskilja faktorer kring varför vissa individer väljer att stanna kvar inom Skattemyndigheten, medan andra väljer en annan väg. När samtliga intervjuer var genomförda analyserades resultaten utifrån de aktuella teorierna. Analysen ligger de grund för de slutsatser och rekommendationer som presenteras i studiens slutdiskussion.

En tidsram sattes upp i ett tidigt skede för att skildra de moment vi ansåg vara relevanta, samt för att planera upplägget och genomförandet. Tidsramen anammades under tidens gång och var ett bra underlag som till stor del tangerade med verkligheten. Det slutliga utfallet blev följande:

<b>Vecka 46</b> Datainsamling Första intervjun Litteratursökning Inledningskapitlet	<b>Vecka 47</b> Boka intervjuer Teori Metodkapitlet Inledningskapitlet	<b>Vecka 48</b> Intervjufrågor Metodkapitlet Teori	<b>Vecka 49</b> Intervjuer Verksamhets- Berättelse	<b>Vecka 50</b> Intervjuer Utformning av empirin
<b>Vecka 51/52</b> Empiri Bilagor	<b>Vecka 01</b> Empiri Analys	<b>Vecka 02</b> Analys Slutdiskussion	<b>Vecka 03</b> Slutord Källförteckning	<b>Vecka 04</b> Inlämning Opponering

(Figur 2:1 *Planeringsmodell*, Källa: Egen modell)

Vi har under uppsatsskrivandet haft kontakt med vår handledare Christer Johansson, där diskussioner och idéutbyte har hjälpt oss på vägen.

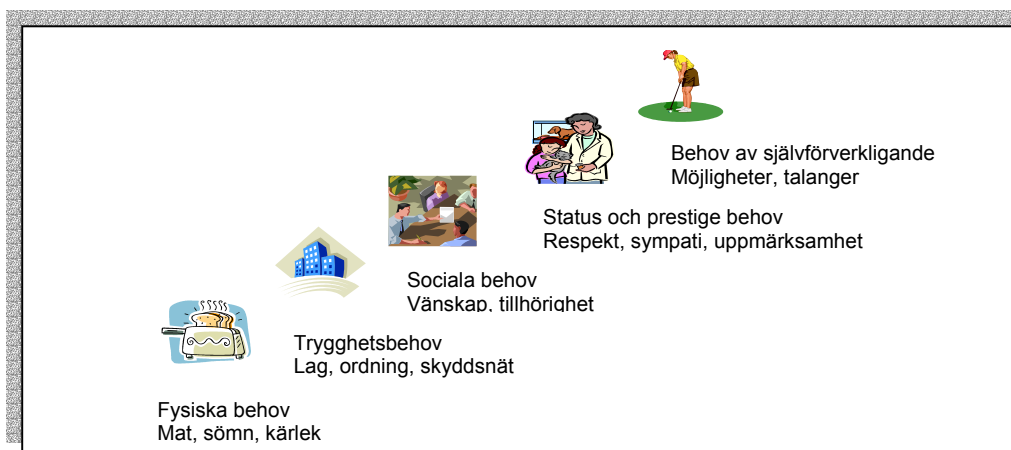
### 3. TEORETISK REFERENS RAM

I detta kapitel presenteras de teorier studien baseras på. Kapitlet innehåller teorier som berör motivation, belöningsystem samt organisation. Som sammanfattning på kapitlet mynnar de aktuella teorierna ut i något som kallas personalidé. Personalidé inbegriper personalhanteringen, från anställning till utveckling.

#### 3.1 Motivationsstrategier

##### 3.1.1 Behovsteori

Människor drivs av olika behov, vissa mer grundläggande än andra. Den mest inflytelserika teorin har psykologen Abraham Maslow formulerat. Uppdelningen av behoven sker i en form bestående av fem grundelement. Maslows resonemang utgår från att individen måste uppfylla vart och ett av stegen i utstakad ordning innan den når självförverkligande, först då kan individen hjälpa till att bära företaget framåt.<sup>62</sup>



(Figur 3:1 Maslows behovstrappa, Källa: Maslow 1954)

De kategorier Maslow<sup>63</sup> delar upp behoven efter är fysiska behov, trygghetsbehov, sociala behov, behov av status och prestige samt behov av självförverkligande. Nedan följer en presentation av de olika stadierna som modellen bygger på.

##### *Fysiska behov*

Det första behovet som måste tillgodoses är det fysiska behovet och utgör basbehovet som alla individer behöver, de behoven utgörs av mat, sömn, säkerhet samt kärlek. Efter att dessa behov är tillgodosedda är individen mottaglig för att gå vidare till nästa steg i den pyramidformade modellen. Stegen blir mindre och mindre ju högre uppför trappan individen kommer.

62 Sjöstrand, 2000

63 1954



### *Trygghetsbehov*

Trygghetsbehoven har både en psykologisk och en fysisk prägel, den psykologiska delen speglar strukturbehov såsom lag och ordning samt det sociala skyddsnetet. Dessa behov bygger på förtroende.<sup>64</sup>

### *Sociala behov*

I denna kategori återfinns vänskapsförhållande samt sam- och tillhörighet till olika sociala grupper. I denna grupp anser Maslow att den vanligaste orsaken till anpassningssvårigheter föreligger.

### *Behov av status och prestige*

Behoven omfattar strävan efter respekt och sympati till andra människor samt prestige som ger inlevelse av status, igenkännande samt uppmärksamhet och uppskattning. Om dessa behov tillfredsställs skapas självförtroende för individen. Dock kan ett misslyckande ge motsatt effekt.

### *Behov av självförverkligande*

För att nå självförverkligande är en förutsättning att de lägre behoven är tillgodosedda. Det är inte alla som når detta stadiet, utan det blir vad individen strävar efter. Behovet speglar hur människan kan tillvarataga sina möjligheter och talanger samt individuell utveckling inom de områden som personen är duktig på.<sup>65</sup>

Teorin är enligt Maslow utgångspunkt för människor som inte är nöjda med sin situation och är i behov av att förbättra den. Det visar på vikten av att se individuellt på personalen för att se vad som motiverar och på vilken nivå de befinner sig.

## **3.1.2 Herzbergs motivationsteori**

Herzberg<sup>66</sup> har utvecklat vad han själv kallar hygien- och motivationsfaktorer. Hygienfaktorerna är de faktorer som är relaterade till de grundläggande behoven och som påverkar individens arbetsmiljö, vilket Maslow definierar som de fysiska behoven. Bland hygienfaktorerna finns följande faktorer definierade:

- Lön och förmåner
- Företagets policy
- Personalpolitik
- Arbetsmiljö
- Kontroll

När hygienfaktorerna sjunker till en nivå under vad medarbetarna anser vara acceptabelt skapas missnöje och otillfredsställdhet. Vid motsatt effekt dvs. om faktorerna höjs över en nivå som anses godtagbar ger inte detta enbart en positiv verkan. För att skapa den optimala arbetsmiljön för medarbetaren måste en samverkan med hygienfaktorerna och

---

64 Maslow, 1954

65 Ibid

66 1959

motivationsfaktorer ske. De behov vilka förklaras som motivationsfaktorer motsvarar högre behov där en parallell kan dras till Maslows högsta steg, självförverkligande. Herzberg menar att de faktorer som leder till en positiv inställning till arbete är kopplade till individens självförverkligande och ser till att behoven tillfredställs. Det är endast arbetsuppgiften i sig som kan ge den belöning som stärker individens strävan.

I en artikel som först publicerades i Harvard Business Review 1968, skriver Herzberg<sup>67</sup>: ”*People are motivated by interesting work, challenge, and increasing responsibility. These intrinsic factors answer people’s deep-seated need for growth and achievement*”.

En del av Herzbergs teori baseras på motivation. Hans studier bekräftas genom att när individen når företagsmålen, kan denne också bli mer motiverad och engagerad. Herzberg menar att tillfredsställelse under och på arbetet är först och främst knuten till vad medarbetaren uträttat själva arbetsuppgiften. Medan motsatsen, dvs. vantrivsel är knuten till arbetsmiljön och hur de anställda blir behandlade.

### 3.1.3 McGregors Teori X och Teori Y

McGregor utarbetade på 1960-talet Teori X och Teori Y. Teori X utgår ifrån att människor är lata och inte bryr sig, därför måste chefen för en organisation styra med järnhand och med hjälp av tvång, hot och bestraffningar få de anställda dit han vill. McGregor argumenterade även för en annan uppfattning som han kallade för Teori Y där en koppling kan ses till Maslows behovshierarki. Det grundläggande antagandet för Teori Y är ledningens uppgift. Uppgiften består i att ordna de organisatoriska betingelserna på ett sådant sätt att människorna kan uppfylla alla egna behov på bästa sätt genom att rikta in sina ansträngningar på de belöningar som organisationen ger. Om däremot inte en individ får någon tillfredsställelse av sitt arbete har ledningen egentligen inga andra möjligheter än att styra med Teori X.<sup>68</sup>

Agryllis<sup>69</sup> hade liknande åsikter som McGregor gällande monotonitet. Allteftersom människan mognat skärps konflikten alltmer. Agryllis hävdar att anställda omedvetet och med nödvändighet söker vägar att göra motstånd mot eller anpassa sig efter denna frustrerande situation. Han beskrev sex sådana sätt:

1. De drar sig undan systemet genom att sjukskriva sig ofta eller genom att helt enkelt sluta.
2. De stannar kvar men drar sig undan i psykologisk bemärkelse och blir likgiltiga passiva och apatiska.
3. De gör motstånd genom att arbeta långsammare, luras, backa upp varandra gentemot cheferna eller sabotera arbetsprocesser.
4. De försöker komma upp i hierarkin för att få drägligare uppgifter.
5. De bildar grupper för att ändra maktbalansen.
6. De ingjuter i sina barn tron att allt arbete är otacksamt och föga givande.

---

67 Herzberg, 030101

68 McGregor, 1966

69 Bolman och Deal, 1997

Många framgångsrika organisationer har anammat kreativa och verkningsfulla metoder för att anpassa individuella och organisatoriska mål efter varandra. Alla dessa tillvägagångssätt rymmer vissa grundläggande antaganden som ligger till grund för Human Resource-perspektivet. Personalen ska behandlas som en investering och inte som en kostnad.<sup>70</sup>

### 3.1.4 Vrooms förväntningsteori

Vroom hävdar i sin förväntningsteori att mänskliga prestationer präglas av vilka förväntningar på belöningar som föreligger en specifik prestation. Om förväntningen är stor och de belöningar man förväntar sig är stora görs en bättre prestation jämfört med om förväntningen är låg. Den förväntade belöningen fungerar som en motivationsförstärkare där övervägande sker om prestation utmynnar i belöningar som är värda besväret.

Vroom har också utvecklat en formel:

Motivational Force=Valence\*Instrumentally\*Expectancy

Styrkan i motivationen är beroende av följande tre faktorer:

- Värdet i resultatet och dess konsekvenser.
- Sannolikheten att en viss prestation leder till resultat och dess konsekvenser.
- Sannolikheten att en viss ansträngning leder till en viss prestation.

Formeln innebär att om det skulle gå att sätta ett värde på resultat och dess konsekvenser kan sannolikheten av att nå ett visst resultat med en viss ansträngning beräknas. På så vis kan olika prestationers motivationsstryka och storlek mätas och jämföras.

Valensen, ”valence”, beskriver styrkan i personens värdesättning. Med Instrumentaliteten, ”instrumentally”, menas i vilken grad resultatet kommer att leda till önskad belöning. Förväntningen, ”expectancy”, bedömer i hur hög grad personen tror att utfallet kan nås med hjälp av de prestationer som krävs för uppgiften.<sup>71</sup>

Svårigheterna med att jämföra resultat som tas fram i ovanstående formel är att det är så skilda subjektiva uppfattningar människor emellan. Vad en person bedömer vara stor sannolikhet kan en annan person värdera på ett annat sätt. Annan kritik mot formeln är att den förutsätter att människan enbart ser yttre belöningar som motivationshöjande. Inre belöningar i form av ex höjd självkänsla tar den inte hänsyn till.<sup>72</sup>

---

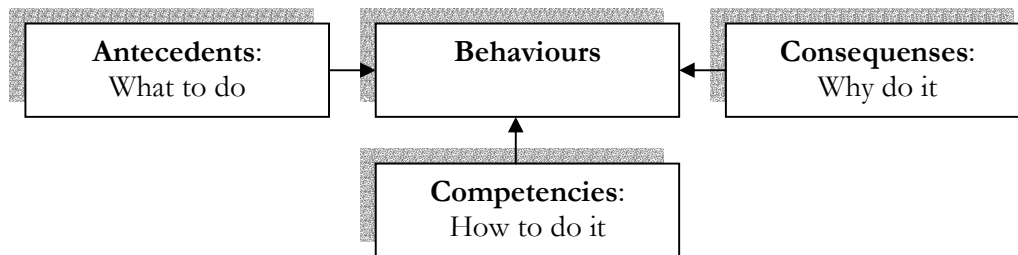
70 Bolman & Deal, 1997

71 Vroom, 1964

72 Ibid

### 3.1.5 Beteende

Enligt Wilson<sup>73</sup> finns det tre grundläggande element som driver det mänskliga beteendet och de vanor vi besitter. Detta baseras på grundläggande forskning om beteende: Applied Behavior Analysis (ABA). Bakom ABA ligger kända män såsom Pavlov, Watson och Skinner.



(Figur 3:2 *Drivkrafter som styr mänskligt beteende*, Källa: Wilson, 1994)

*Antecedents* är faktorer som driver oss att genomföra saker. Det kan handla om mål, direktiv, visioner, organisationsstruktur etc. Dessa är viktiga eftersom de talar om vad varje individ ska göra i sitt arbete.

*Competencies* är färdigheter och möjligheter för individer att utföra ett visst uppdrag. Detta ligger till grund för att få ett visst beteende att uppstå. För att kunna förstå ett visst beteende är det viktigt att överblicka den kompetens som finns.

*Consequences* är det som händer med en person när ett visst beteende infinner sig eller när insatser är genomförda. Konsekvensen kan vara antingen positiv eller negativ och styr således om individen kommer att upprepa sitt beteende eller inte.

---

73 1994

## 3.2 Belöning

### 3.2.1 Katz och Kahn om förväntan

Katz och Kahn<sup>74</sup> beskriver tre centrala punkter som är av stor vikt för motivation i ett belöningsystem. De tre punkterna är till viss del en utveckling av Vrooms förväntansteori.

- Belöningsavsikt är att få individerna att jobba mot ett mål och då måste belöningen vara värdefull för individen. Olika människor uppskattar olika belöningar, därför måste varje belöning tillföra den aktuella individen något för att verka motiverande.
- Den andra punkten förklarar att belöningar måste vara kopplade till det önskvärda beteendet för att vara effektiva. För att detta ska fungera belönas det önskvärda beteendet, samtidigt som belöning uteblir om beteendet inte upplevs.
- Den tredje punkten talar om relationen mellan belöningen och mödan som får läggas ned. Även om en koppling kan urskiljas mellan prestation och belöning kan det finnas en uppfattning om att det krävs en alltför stor arbetsinsats i förhållande till den belöning som erhålls.

### 3.2.2 Belöningsystem

Belöningsystem är starkt kopplat till den mindre formaliserade styrningen och verkar mycket som motivation. När bemanning sker till de olika posterna inom företaget är naturligtvis en strävan att få lämplig och kompetent personal till de olika befattningarna. För att motivera personalen och locka duktiga medarbetare till företaget utformas belöningsystem vilka kan uttryckas i möjlighet till en bra karriär, olika typer av bonus, provision, tjänstebil och andra förmåner.<sup>75</sup>

Enligt Anthony och Govindarajan<sup>76</sup> är positiv belöning något som får effekten att öka tillfredsställelsen beträffande individuella behov. Om belöningen har en negativ karaktär blir det istället ett ”straff”. Persson<sup>77</sup> menar att bestraffning är teoretiskt sett svårhanterligt. Besträffning har fått benämningen utebliven belöning. Vidare kan en belöning för en person ses som en bestraffning för en annan om denne inte får samma belöning. Individer tenderar att bli mer motiverade av de potentiella fördelarna för en belöning för sig än av rädslan att bli ”straffad”. Detta styrker antagandet om att motivationsåtgärder skall vara belöningsorienterade.

Belöningsystem är som mest effektiva när individerna känner att de måste anstränga sig för att leva upp till målen, men ändå känner att de har en god möjlighet att göra det. Om målen är för högt eller för lågt satta har motivationen en benägenhet att sjunka.<sup>78</sup>

---

74 1978

75 Arvidsson, 1999

76 Anthony & Govindarajan, 2000

77 Persson, 1994

78 Anthony & Govindarajan, 2000

Total kompensation kan delas upp i två komponenter, direkt kompensation och indirekt kompensation. Direkt kompensation innebär en monetär belöning att den anställde ersätts med pengar för sitt arbete. Grundlön och möjlighet till löneförhöjning av denna är exempel på direkt belöning. Indirekt kompensation kompletterar den direkta kompensationer och är av icke-monetär karaktär. Det kan handla bland annat om sjukförsäkring, fri mobiltelefon och subventionerade träningskort.<sup>79</sup>

Svensson och Wilhelmsson beskriver belöningsystem som olika åtgärder för att på bättre sätt tillvarata de anställdas kompetens och resurser. Inom näringslivet är lönen det främsta vapnet för detta. Den offentliga sektorn har tidigare visat få exempel på medvetet utvecklade belöningsystem. Den största skillnaden mellan den offentliga och privata sektorn är här den offentliga sektorns oförmåga att utdela materiella belöningar.<sup>80</sup>

Förmåner som inte är av monetär art fungerar väl som incitament för den anställde. Som alternativ till att bli belönad genom ekonomisk ersättning kan t ex befordran, utvidgade arbetsuppgifter, större och viktigare projekt, större självständighet, utbildning och ansvar verka nog så väl som motivation.<sup>81</sup> För att nå de mål som belöningsystemet avser uppnå måste varje organisation ha en belöningsstrategi.<sup>82</sup>

### **3.2.3 Incitament att förkovra sig**

Utbildning är någonting som är mycket dyrt för företag. De företag som väljer att inte utbilda sin personal sparar stora kostnader. De kan istället erbjuda högre löner och på så sätt locka till sig personal som erhållit utbildning inom andra företag. Istället för att bara tänka i termer av generell utbildning bör företag ge incitament för förkovran i det vardagliga arbetet. Den företagsspecifika kompetensen är den som är mest nyttig för företaget eftersom den har ett högre värde i företaget än på marknaden. Återspeglas detta inte i lönen kommer den anställde att bli mera omotiverad i att förkovra sig och producera. När en person besitter en allmänkompetens kan lönen beskrivas som en ersättning till den anställde att uppoffra andra anställningsalternativ. När en anställd förkovrar sig i företagsspecifik kompetens utsätter denne sig för en risk. Risken är förenad med att individens marknadsvärde kan falla. Detta kräver en trovärdighet från ledningens sida i att inte dra nytta av sin position.<sup>83</sup>

### **3.2.4 Rättvis lön**

Lönespridning är en förutsättning för att lönen skall verka som incitament för arbete. I många fall kan lönespridningen också uppfattas som orättvis. En bra incitamentlön fastställer olika individers lön genom att se till kompetens, direkt produktiva arbetsinsatser, nyttig förkovran, inläring och förändring. Vad som är nyttig kompetens beror på vad den anställde har för meriter, utbildning och andra erfarenheter, externt eller internt. Företag bör

---

79 Anthony & Govindarajan, 2000

80 Svensson & Wilhelmsson, 1988

81 Bruzelius & Skärvad, 1995

82 Anthony & Govindarajan, 2000

83 Persson, 1994

i sin lönepolitik uttala vilka kriterier de utgår ifrån för att bestämma vilken lönedifferentiering som är acceptabel samt rättvis.<sup>84</sup>

För att lönen skall bli socialt accepterad behöver parterna uppfatta lönesättningsprinciperna och lönepolitiken som acceptabel. Acceptans nås lättare om principerna för lönesättning har vuxit fram genom förhandling mellan parterna än om den framkommit genom stadgande från ena parten. När företag har en företagsspecifik lönepolicy som grundas på lokala förhållanden är det mer sannolikt att de anställda accepterar differentieringen. När en mer generell lönepolicy nyttjas minskar precisionen och andra principer såsom till exempel företagsspecifik kompetens minskar i betydelse.<sup>85</sup>

I motsats till ett belöningsystem som baseras på prestation menar Meyer att belöningsystemet ska utgöras av belöningar som uppstår genom att utföra själva arbetsuppgiften i sig, istället för belöningar som är givna för att utföra uppgiften. Enligt Meyers undersökning får en fokusering på pengar, för att motivera människor, en motsatt effekt. När pengar blir det primära målet för de anställdas intressen flyttas fokus från arbetsuppgiften till betalningen vilket minskar intresset hos de anställda att utföra själva arbetsuppgiften.<sup>86</sup>

### 3.2.5 Utveckling av ett belöningsystem

Wilson<sup>87</sup> menar att varje belöningsystem behöver en plan. Denna handlingsplan bör vara baserad på förståelse för kunden, företagets mål, kärnkompetensen och nyckelfaktorer till företagets framgång. För att skapa en förståelse behöver fem punkter med huvudfrågor först besvaras.

1. Vilka är företagets nyckelfaktorer till framgång? Vad behöver företaget göra för att nå sina mål och inta den önskade positionen på marknaden?
2. Vilka beteenden och handlingar krävs för att företaget ska vara konkurrenskraftigt?
3. Vilka åtgärder ska genomföras för att stödja de önskade beteendena?
4. Vad krävs av åtgärder för att de ska uppfylla sitt syfte?
5. Hur väl uppfyller det nuvarande belöningsystemet sitt syfte?

Svaren på ovanstående frågor hjälper företaget att konstruera ett belöningsystem. När syftet och kraven fastställs kommer belöningsystemet att stödja och verka som pådrivare för förändringar och en ny organisationsfilosofi.

---

84 Persson, 1994

85 Ibid

86 Hudy, 1992

87 1994

### 3.3 Organisationsperspektiv

#### 3.3.1 Ledarskap

Strategisk planering och visionärt ledarskap är två verktyg som kompletterar varandra väl. Den strategiska planen är förbindningslänken mellan affärsidé och framtidstron. Visioner i företaget ska vara ledarens och medarbetarnas ledstjärna för de mål och handlingar som är uppsatta samt att de ska ta företaget mot en önskad framtid. Visionernas utformning bör vara konkreta och specifika för att medarbetarna ska kunna skönja vad som förväntas av dem och vad framtiden kan spegla.<sup>88</sup>

#### 3.3.2 Human Resource

Human Resource (HR) perspektivet har enligt McGregor som utgångspunkt att de betraktar människors färdigheter, attityder, energi och engagemang som viktiga resurser som kan utveckla en verksamhet eller också få den på fall.<sup>89</sup>

HR perspektivet för fram en möjlighet nämligen att organisationen kan mobilisera energi, skapa produktivitet och fungera på ett sätt som alla kan tjäna på.<sup>90</sup>

HR perspektivet bygger på ett antal grundläggande förutsättningar som sätter förhållandet mellan individ och organisation i fokus:

- Organisationen finns till för att fylla mänskliga behov och inte tvärsom
- Människa och organisation har behov av varandra. Organisationen behöver idéer, energi, kunskaper och färdigheter. Människan behöver lön, karriär och utvecklingsmöjligheter.
- Om passformen mellan individ och system är dålig så kommer båda att drabbas. Individerna utnyttjas av organisationen eller vice versa.
- En bra passform gynnar båda parter.<sup>91</sup>

#### 3.3.3 Human Resource Management

Human Resource Management (HRM) är ett internationellt vedertaget begrepp som dels används som en benämning på aktiviteter för personalledning och personalarbete i stort, dels som en benämning på ett antal moderna praktiker inom personalledning och personalarbete.<sup>92</sup> Begreppet HR myntades av den inflytelserike konsulten och författaren Drucker i boken "The practice of management" från 1954. Han ansåg att personalen alltför ofta i företagen ansågs som en kostnad istället för en resurs. Det var enligt Druckers endast

---

88 Andersen, 1991

89 Bolman och Deal, 1997

90 Ibid

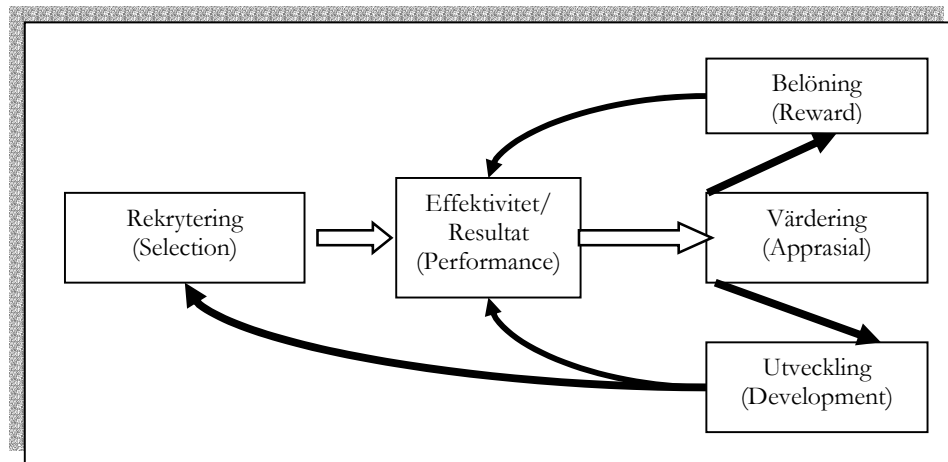
91 Ibid

92 Bergström et al., 2000



de anställda som hade makten och för att dessa skulle göra sitt bästa så måste de vara motiverade. Målet var enligt Drucker att införa målstyrning.<sup>93</sup>

Fornbrum et al som var en grupp författare som 1984 framlägger ett strategiskt banbrytande koncept för ett strategiskt HRM. De är kända för sin modell ”The human resource cycle” vilken avser att illustrera sambandet mellan rekrytering, utveckling, värdering, belöning och effektivitet.<sup>94</sup>



(Figur 3:3 *The human resource management*, Källa: Fornbrum et al. 1984)

Författarna förespråkar ett system där dessa funktioner designas utifrån företagets strategi så att de stödjer varandra i arbetet med att uppnå en allt högre effektivitet. De framhöll att framgångarna i implementeringen av strategier till stor del är beroende av hur väl företaget hanterar sin personalresurscykel och rekryterat rätt personer. Vidare är organisationen beroende av rätt värdering av olika beteende samt belöning med utgångspunkt från strategiska målsättningar.<sup>95</sup>

HRM är ett mångtydigt begrepp inte minst beroende på att det utvecklats ur olika tanketraditioner med olika syften. Ur de mest framträdande modellerna framträder dels en personalstrategisk inriktning som betonar att HRM skall underordnas strategin och dels en inriktning som framhåller att personalledningen är den viktigaste källan till utvecklande av konkurrensfördelar.<sup>96</sup>

93 Bergström et al., 2000

94 Ibid

95 Ibid

96 Ibid

### 3.4 Personalidé

*Vi har valt att inkludera personalidé i vår teoretiska referensram eftersom vi anser att denna teori ger en god helhetsyn i det aktuella ämnet. Många av de etablerade teorierna, som omskrivs i detta kapitel, har en vetenskaplig prägel och är därför svåra att konkretisera. Den vidareutveckling som teorin om personalidé utgör ger oss en konkret beskrivning av hur framgångsrika företag kan jobba med sin personal.*

Sveiby beskriver ett företags personalidé som de uppfattningar man har inom ett företag beträffande vilken typ av personal som skall finnas i organisationen - ålder, utbildning etc. Begreppet innefattar också ledningens syn på rekrytering, utbildning, utveckling och avveckling av personal. Personalidé och affärsidé måste vara nära sammanfogade.<sup>97</sup> Huvudtanken är att finna en medarbetarsyn som gynnar dels medarbetarna och dels företaget.<sup>98</sup>

Personalidén bör vara en integrerad del av företagets strategiska tänkande och kan delas in i följande fyra delar: rekryteringsidé, personalutveckling, personalmotivation, personalavveckling<sup>99</sup>.

#### 3.4.1 Rekryteringsidé

I rekryteringsidén har ledningen sitt viktigaste vapen för att organisationens inriktning beträffande affärsidé och kunskapsutveckling. Rekryteras en viss typ av människor kan företagets inriktning påverkas, utan att några ändringar utförs på övriga strategier. Om ett företag enbart rekryterar i uppsåt att fylla lediga platser har det ingen rekryteringsidé och inga förändringar på organisationen kommer till uttryck. När en rekryteringsidé är väl utformad ligger den i linje med en vilja att utveckla och förändra och är ett resultat av strategiskt tänkande.<sup>100</sup> En parallell kan dras till en artikel av Livingstone från 1969 där han diskuterar betydelsen av det första året. Det är av största vikt att cheferna och arbetskamraterna bemöter den nyanställda på bästa sätt. Om en ledning eller chef har höga förväntningar på sina anställda förbättras deras prestationer.<sup>101</sup>

#### 3.4.2 Personalutveckling

För att kunna säga något om personalutveckling måste först de olika typer av individer som finns i en organisation kategoriseras. Personalen kan enligt Sveiby delas in i fyra olika kategorier. De fyra kategorierna är: *Proffset*, *Förvaltaren*, *Tjänstemannen* och *Ledaren*. Figur 3:4 illustrerar vilken grad av professionell- samt företagarkompetens de olika individerna har<sup>102</sup>.

*Proffsets* kunskap är den egentliga inkomstkällan i ett kunskapsföretag. Han/hon har hög status men har sällan förmågan att leda andra. Proffsen är oftast mycket svåra att rekrytera.

---

97 Sveiby & Risling, 1986

98 Bruzelius & Skärvad, 1995

99 Sveiby & Risling, 1986

100 Ibid

101 Livingstone, 030101

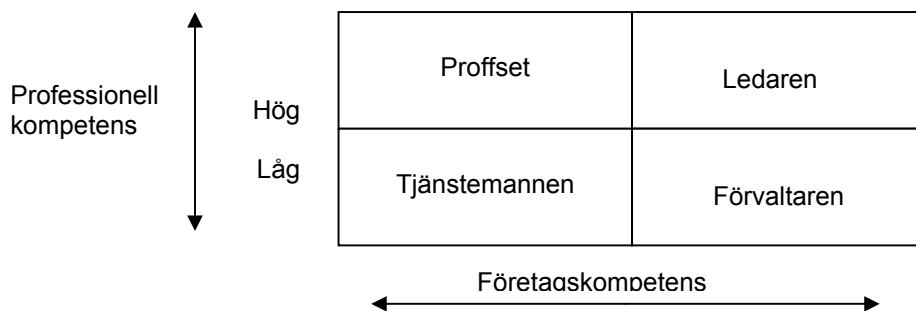
102 Sveiby & Risling, 1986

De har också en egen livsstil och självmedvetenhet som medför att de har svårt att passa in i en ny organisation. För att proffsen skall kunna utvecklas måste ledningen var mycket flexibel. Det gäller att ge proffsen stora möjligheter och noga se till de individuella behoven.<sup>103</sup>

*Förvaltaren* kommer till sin rätt i stora komplexa organisationer och är oftast chef för underställda tjänstemän. Förvaltaren når i regel en högre status i industriföretag än i kunskapsföretag. Denna typ av personal är i behov av statussymboler eftersom deras makt beror på någon överställd. Ofta vill förvaltaren se utveckling av företaget. De vill ha större arbetsuppgifter och fler personer att leda.<sup>104</sup>

*Tjänstemännen* arbetar med kringservice, bokföring och andra kontorsgöromål. Främsta uppgiften är att understödja proffsen. Tjänstemän har inte helt sällan ganska låg status. De hamnar vid sidan av informationsflödet och resonerar inte ofta att ”information är inte något man får, utan det skaffar man sig”.<sup>105</sup>

*Ledaren* är mycket viktig för företaget, svår att ersätta och agerar som motor. Det är nästan alltid ett före detta proffs som utvecklat ledarkompetens som blir ledare. Dessa individer är inte i så stort behov av titlar eller formella statussymboler då de erövat sin ledarställning. Ledarämnen bör få chansen att öva i liten skala, exempelvis genom att ta över en liten affärsenhet. Först när ledarämnet visar upp en hög professionell kompetens är det dags att gå vidare till större enheter.<sup>106</sup>



(Figur 3:4 *Företagskompetensens kategoriserings översikt*, Källa: Sveiby & Risling, 1986)

### 3.4.3 Personalmotivation

Motivation handlar om att stimulera en person att handla på ett visst sätt. Det är alltså en drivkraft till en handling i en viss riktning. Psykologen K G Madsen menar att individen drivs av en rad olika motiv; organiska, känslomässiga, sociala och aktivitetsmotiv. Om flera av dessa motiv uppnås under en bestående tid bildas ett motivsystem. De olika motiven samverkar och stödjer varandra vilket också leder till trivsel på arbetsplatsen.<sup>107</sup>

103 Sveiby & Risling, 1986

104 Ibid

105 Ibid

106 Ibid

107 Ibid

### 3.4.4 Personalavveckling

Framgångsrik personalavveckling handlar i mångt och mycket om att den som slutar blir en bra ambassadör för sin tidigare arbetsplats. Det är då viktigt att sköta avvecklingen på ett anständigt sätt. Kunskapsföretag är mycket beroende av att ha ett bra rykte inför framtida rekryteringar. Om före detta anställda skaffar sig bra jobb efter att de slutat sin anställning sänder detta ut positiva signaler till presumtiva medarbetare. Dessutom kan den före detta anställda senare bli kund till det företag han eller hon slutat på.<sup>108</sup>

---

108 Sveiby & Risling, 1986

## 4. SKATTEMYNDIGHETEN I GÖTEBORG

*Uppgifterna i detta kapitel grundar sig främst på de intervjuer vi gjort med nuvarande och tidigare anställda med olika tjänster hos Skattemyndigheten. Vi kommer i det här kapitlet inleda med en kort verksamhetsberättelse, därefter följer en redogörelse över vad som framgått av de intervjuer vi genomfört med anställda och före detta anställda vid Skattemyndigheten.*

### 4.1 Myndighetspresentation

Grundläggande för skatt- och indrivningsarbete är att majoriteten av svenska medborgarna vill göra rätt för sig samt känner förtroende för myndigheternas sätt att jobba. Skattestsystemet bygger på att finansiera offentliga utgifter. Skatteförvaltningen är ett samlingsbegrepp för riksskatteverket och de tio regionala skattemyndigheterna i landet, där även kronofogdmyndigheterna täcks in. Den regionala skattemyndigheten består i sin tur av ett antal kontor inom respektive region. De avdelningar som faller under Göteborgsregionen är Ale/Vättle, Centrala Göteborg, Hisingen, Mölndal, Västra Göteborg, Östra Göteborg, samt informationsenheten. Anställda i regionen uppgår till 1609 stycken i dagsläget. Under år 2002 nyanställde myndigheten 20 stycken handläggare då 19 stycken valde att sluta. Under 2002 slutade också en chef samt 19 stycken assistenter.

Skattemyndighetens uppgifter består av att få in medel så att samhället fungerar för medborgarna. Detta görs genom att samtliga privatpersoner, företag och organisationer bidrar med skatte- och avgiftsintäkter. Andra uppgifter myndigheten har är att fastställa taxeringsvärden för fastigheter samt att administrera folkbokförningen. Hela organisationen dvs. skattemyndigheten, kronofogdmyndigheten och riksskatteverket har en gemensam vision som lyder:

*”Ett samhälle där alla vill göra rätt för sig”*

Med visionen vill de uttrycka samhällsnyttan, där meningen är att medborgare och företag inte ska dra på sig skulder och förpliktelser som de inte kan fullfölja. Ett led i att uppnå visionen är en strävan mot att organisationens regler och blanketter ska bli så enkla som möjligt.

Skattemyndigheten står inför en stor organisationsförändring från och med den 1 januari 2004. Förändringen innebär att de tio olika Skattemyndigheterna i landet ska ingå ett samgående med Riksskatteverket och bilda en enda myndighet. Beslutet är taget av Sveriges riksdag. Riksskatteverket konstaterar själva att de är den mest attraktiva arbetsplatsen i statsförvaltningen. De har påbörjat ett strategiskt utvecklingsarbete vars syfte är att profilera Skatteverket och Kronofogdemyndigheten som en attraktiv arbetsgivare. Vidare har myndigheten brutit ner olika delmål som är specificerade för de olika områdena där myndigheten verkar.

Skattemyndigheten i Göteborg kommer under en snar framtid att präglas av att många kunniga 40-talister kommer att gå i pension. Skattemyndigheten räknar med att 80% av dessa

tjänster kommer att ersättas. Många av de befintliga arbetsuppgifterna kommer att försvinna och majoriteten av nyanställningarna kommer att bestå av jurister och ekonomer. Den personlighetsprofil som eftersöks är en aktiv utåtriktad individ med inriktning på service. Tidigare efterfrågades främst individer med analytisk karaktär. Skattemyndigheten har idag ingen kompetensförsörjningsstrategi på pränt, däremot finns en medarbetarstrategi dokumenterad. Det optimala är att rekrytera en blandning mellan nyutexaminerade och personer som har varit ute i arbetslivet några år, exempelvis varit anställda på en revisionsbyrå. Det idealiska för myndigheten är att ha en personalomsättning på ca fem procent per år. När en anställd avslutar sin anställning på Skattemyndigheten hålls ett avgångssamtal. Efteråt analyseras samtalet. Största anledningen till att medarbetare säger upp sig är den låga lönenivån och den flacka löneutvecklingen. Skattemyndighetens största konkurrenter på kompetensmarknaden är revisionsbyråerna.<sup>109</sup>

## 4.2 Intervjuer

*Presentationen har delats upp så att de svar och uttalanden vi erhållit presenteras ämne för ämne. Under varje ämnesrubrik har varje respondent tilldelats ett stycke. Första stycket under varje ämne innehåller information från intervjun med Bernice Bjelkevik. Därefter presenteras resultatet av intervjun med den sektionschef som deltog i studien. Vidare följer presentation av intervjuerna med anställda och i de sista styckena redovisas före detta anställdas svar.*

### Respondenter

Vi har valt att intervjua åtta personer som är eller har varit anställda på Skattemyndigheten i Göteborg. Då vissa av dem velat framställas som anonyma har vi gjort valet att presentera alla anonymt förutom regionskattechefen Bernice Bjelkevik. De övriga anställda presenteras som Adam, Bertil, Cesar, David, Erik, Filip samt Gustav. Adam är sektionschef medan de övriga inte har eller hade något personalansvar.

Bernice Bjelkevik har arbetat på Skattemyndigheten under sex års tid. Hon tillträdde på den chefsposition hon har idag direkt från sitt tidigare arbete som chef för Försäkringskassan i Göteborg.

---

<sup>109</sup> Bernice Bjelkevik

## 4.3 Motivation

### 4.3.1 Arbetsuppgiften

#### *Chefsperspektiv*

Bernice Bjelkevik menar att motivationen för personalen ska höjas genom att de ska känna delaktighet och vara med och påverka organisationen. Det som kan påverkas är hur uppgiften utförs medan vad som ska göras är uttalat från högre instans. En del i arbetet med att ge personalen större frihet i hur uppgifter ska utföras är den flexibla arbetstiden, så kallade förtroendearbetstid, som Skattemyndigheten tillämpar.

#### *Medarbetarperspektiv*

På frågan om vad som motiverar och driver Adam i sitt arbete svarar han att han inte riktigt vet. Han menar att många arbetar på utan att jobba mot något direkt utsatt mål. Det som ändå får honom att gå till jobbet är trivseln på arbetsplatsen och arbetskamraterna samt själva tryggheten av att ha ett jobb. Arbetsuppgifterna är klart definierade och man har därför inte så stora möjligheter att vara med och påverka vad som skall göras, menar Adam. Personligen anser Adam att han inte får så mycket visad uppskattning från sina chefer.

Bertil känner en stark motivation i att han får utföra sitt arbete under frihet och eget ansvar. Han uppskattar att chefen inte styr i detalj, utan låter medarbetarna själva bestämma. Den belöning han upplever sker oftast i form av en klapp på axeln. Detta är något som Bertil uppskattar, även om han skulle önska att det skedde oftare.

Cesar har svårt att säga vad som motiverar henne i arbetet. Han tycker att det är mycket trevlig att få beröm av sin chef och ser detta som en belöning. Cesar anser vidare att ett arbete på en myndighet innebär att arbetssituationen blir väldigt arbetstagarvänligt.

David blir motiverad av att ha intressanta arbetsuppgifter vilket i sin tur gör att han trivs och gläds av att gå till jobbet. Uppskattning och bekräftelse i någon form av en väl utförd arbetsuppgift är mycket viktigt för att känna sig motiverad. Detta tycker David att han får tillräckligt mycket av från sina arbetskamrater och chefer. Vidare anser David att det skulle ges större valmöjligheter att arbeta mer under vissa perioder beroende på vilken fas i livet som medarbetaren befinner sig.

Samtliga tillfrågade tyckte att arbetsbördan var lagom stor, utom Cesar. Han anser att hans arbetsbörda för tillfället är något knapp. Ibland har han nästan ingenting att göra och får då söka sig till uppgifter som ligger utanför ramen av hans formella arbetsuppgifter. De tillfrågade påtalade även att arbetsbördan varierade under året, men att den sammantaget ligger på en rimlig nivå.

#### *Före detta anställdas perspektiv*

Det är samarbetet med kollegor som motiverar Erik inför arbetet. Att arbeta i team är något som Erik känner stor tillfredsställelse ifrån. Det är mycket viktigt och tillfredsställande att få beröm och uppskattning, med nära återkoppling, från närmaste chefen. Erik tror dock inte att skattemyndigheten har någon uttalad strategi för belöningar. Den enda formella belöningen som Erik kan se återspeglas i den individuella lönesättningen. Det fanns i Eriks närhet en hel del före detta chefer som hade starka åsikter och ville göra på sitt sätt. Detta ledde till att de ”plockade russinen ur kakan” och valde de arbetsuppgifter som de ansåg var mest tilltalande. Kvar blev mer rutinartade och okvalificerade uppgifter som Erik inte kände någon större tillfredsställelse i att utföra. Eriks anser att de före detta cheferna borde ta ett steg tillbaka. För Erik är det viktigt att han känner en personlig utveckling samt ta ett steg vidare i karriären. Det fanns, som Erik kände, inget utrymme för det. Arbetsbördan är ganska lagom, även om det under vissa perioder kan vara mer att göra, menar Erik. Det gick att styra arbetsbördan själv efter eget önskemål.

Det jobb som Filip hade på Skattemyndigheten ansåg han inte var alltför styrt från något håll. Detta tror han berodde på att deras arbetsuppgifter mestadels utfördes på operationell nivå bland människorna inom myndigheten. Stundtals var det mycket att göra, säger Filip. Men under dessa tillfällen kom Skattemyndighetens möjligheter till flexibel arbetstid att verka tillfredsställande. Med hjälp av denna kunde han planera och lägga upp arbetsbördan mer som han ville ha den, vilket ledde till att han upplevde kontroll. Det som driver Filip är att han känner att han gör ett bra arbete och att han genom sitt jobb utvecklar organisationen. Han ansåg att han under sin tid fick bra feedback på sina arbetsmetoder. Han tror att myndigheten tänker mycket på hur cheferna ska agera för att få personalen motiverad och göra en bra insats. Han tror också att det finns en uttalad policy kring att personalen ska få chansen att påverka organisationen och sin arbetssituation. Det fanns en databaserad så kallad idébank där personalen kunde skriva in sina förslag på förändringar av verksamheten och därav erhålla en belöning om förslaget ansågs bra och givande. Belöningen kunde bestå av ekonomisk kompensation eller annat.

Gustav ansåg att ett stort problem med arbetsuppgifterna inom myndigheter är att de är budgetstyrda där mätning inte sker mot naturliga mål, utan budgeten baseras på personalkostnader. Det är svårt att argumentera för större budget och att mäta vinst är nästintill omöjligt. Arbetsbördan var stundtals låg men Gustav såg detta som ett tillfälle att dra igång egna projekt. En stor fördel var att arbetstiden var extremt flexibel.

#### **4.3.2 Socialt engagemang**

##### *Chefsperspektiv*

Det finns inom skattemyndigheten inte speciellt stora medel för sociala aktiviteter. Det som arbetsgivaren står för är en trivseldag per år samt en dag vart tredje år där föreläsningar hålls och en bankett avslutar dagen. Skattemyndigheten låter dessutom de anställda, under arbetstid, fritt disponera en timme per vecka för friskvård. I övrigt sker mycket av de sociala aktiviteterna på initiativ av de anställda själva och deras föreningar. Ett uppskattat inslag i detta är den månatliga pubkvällen.



### *Medarbetarperspektiv*

Möjligheterna till sociala aktiviteter är en kostnadsfråga, menar Adam. Hans avdelning försöker att åtminstone några gånger per år gå ut och göra något gemensamt på eget initiativ. Två gånger per år har de avsatt en halvdag till gruppaktiviteter av någon form, men om det blir fråga om några dyrare aktiviteter så får de anställda bekosta sådant själva. Ibland bjuder Adam på tårta för att visa sin uppskattning. Förmodligen är summan avsatt till sådana former av trivselaktiviteter mindre inom skattemyndigheten än inom den privata sektorn tror Adam. Han känner att han saknar ekonomiska medel som kan användas till att genomföra de belöningar och trivselaktiviteter som både han och personalen skulle må bra av att få.

Bertil efterlyser mer gemensamma aktiviteter. Han är övertygad om att detta skulle leda till en bättre gemenskap och en bättre arbetssituation.

Cesar uppskattar de sociala aktiviteter som medarbetarna har. Han tycker att dosen är lagom och menar att dessa aktiviteter påverkar arbetssituationen positivt och att lagandan stärks. Däremot ser han en stor skillnad i hur mycket medel företaget lägger på sociala aktiviteter om en jämförelse görs med den revisionsbyrå han tidigare arbetade på. Cesar ser också en annan stor skillnad mellan sin tidigare anställning på revisionsbyrån och den nuvarande anställningen på skattemyndigheten. Arbetsklimatet var kallt på byrån och det var ganska svårt att få ledighet i samband med föräldraskap.

Det sociala livet utanför arbetstiden på myndigheten fungerar väl mellan arbetskamraterna, menar David. Vidare anser han att lagom med tid läggs på sociala aktiviteter.

Samtliga respondenter som är anställda på skattemyndigheten känner en trygghet i sin anställning.

### *Före detta anställda*

Erik tycker att skattemyndigheten satsar mycket på personalen i form av friskvård och sociala aktiviteter. Han anser att detta är bra för sammanhållningen och arbetssituationen i allmänhet, men det kanske inte alltid var värt de pengar som togs i anspråk. När Erik arbetade på skattemyndigheten kände han en trygghet i sin anställning. Det fanns dock en viss oro i att hans arbetsuppgifter skulle kunna förändras i och med den omorganisation som skattemyndigheten stod inför. Han var rädd för att behöva arbeta med skatterelaterade ärenden.

Det sociala livet på skattemyndigheten var väldigt bra och givande, menar Filip. Han uppskattade främst friskvårdstimmen och pubkvällen. Under sin tid på myndigheten kände han en trygghet i sin anställning. Självklart var han medveten om att det inte var uppenbart att han skulle ha ett garanterat jobb så länge han ville, trots att han jobbade inom statlig myndighet. En anledning till att Filip slutade på Skattemyndigheten var att planerna på en stor omorganisation. Detta gjorde att Filip var rädd att beröras av denna eftersom han varit anställd så kort tid.

Gustav arbetade på ett av de mindre kontoren tidigare. Där rådde det en god anda och medarbetarna var öppna och sociala. Det fanns en kamratförening som drevs på de

anställdas egna initiativ. Föreningen bidrog till kontakt med mycket människor och andra kontor då ett nätverk kunde byggas upp.

## 4.4 Belöning

### 4.4.1 Lön

#### *Chefsperspektiv*

Myndigheten stävar inte efter att vara löneledande. Det finns dock ett individuellt lönesystem för att öka motivation och prestationer. Spannet ligger mellan 17 000 till 45 000 kronor i månaden. Det är däremot inte speciellt många medarbetare som har löner som ligger i den övre delen av intervallet.

#### *Medarbetarperspektiv*

Adam tycker att det ibland kan märkas på den personal som är lägst på löneskalan att de tjänar dåligt. Han anser dock att lönesättningen är rimlig och menar att det inte är så mycket som talar för en mer individuellt anpassad lönesättning än vad som ges idag. Idag är myndigheten istället mer på väg tillbaka till det gamla, dvs. att typen av arbetsuppgift är löneavgörande istället för den individuella prestationen. De anställda har uttalade svårigheter att påverka lönesättningen. Adam påtalar att mål kan sättas för individerna, men de är svåra att följa upp. Han tror att det behövs en mer tydlig sådan uppföljningsstrategi. Adam har dock inga direkta förslag på hur denna skulle kunna se ut.

Bertil tycker att lönen är undervärderad om en jämförelse görs med den privata sektorn för att utföra likvärdiga arbetsuppgifter. Han anser att effekten av löneläget påverkar organisation i en negativ riktning i form av att de tappar medarbetare.

Det är svårt att se någon koppling mellan lön och prestation, menar Cesar. Han är dock säker på att när det mäts vad de anställda gör, ligger detta till grund för löneförhöjning. Cesar anser att lönerna på skattemyndigheten är rimliga även om de är låga. Detta får vägas mot att semestern på skattemyndigheten är längre än på de flesta andra ställen samt att övertidsarbete mer eller mindre inte förekommer.

Lönemässigt ligger skattemyndigheten betydligt under den privata arbetsmarknaden exempelvis inom revisionsbranschen. David hävdar dock att med tanke på arbetstiden, där det finns en strävan efter att hålla nere övertidstimarna, är inte skillnaden så stor. Lönestegringskurvan är dock inte lika brant inom skattemyndigheten som inom den privata sektorn, vilket självklart är en större nackdel desto längre en medarbetare jobbar kvar. David anser att den största bristen för skattemyndigheten är just lönenivån. Vidare är han skeptisk mot en individuell lönesättning eftersom skattemyndighetens lönekostnader täcks av budgetanslag från staten. Då finns det risk för att en höjning av en medarbetares lön kan påverka en annan medarbetares lön negativt.

#### *Före detta anställda*

Erik anser att nivån på de löner skattemyndigheten delar ut står sig ganska bra i jämförelse med den kommunala sektorn. Däremot är den underskattad i förhållande till vad som erbjuds inom den privata sektorn. Erik påpekar att i lönevärderingen bör även andra förhållanden vägas in som en anställning inom skattemyndigheten innebär. Exempelvis blir det sällan några bekymmer då någon vill ta ut föräldraledighet. Beträffande den individuella lönesättningen finner Erik att ett väl utfört arbete skall synas i lönekuvertet. Individuell lönesättning innebär rättvisa och fungerar även som en motivationsfaktor. Diskussioner kan förekomma vid nyanställningar om en ny och ung medarbetare med liten arbetslivserfarenhet får mer betalt än en befintlig medarbetare. Detta kan därför ses som en nackdel då alla löner är offentliga.

Filip tror att den individuella lönesättningen användas för att få personer inom verksamheten att agera motiverat och professionellt. Självklart måste en individuellt satt lön vara relaterad till hur stor arbetsinsats som utförs. Ett alltför stort löneglapp mellan yrkesgrupper inom myndigheten skulle kunna höja frustrationen bland de anställda som har de lägsta lönerna.

Lönen anses som pinsamt dålig av Gustav och det finns väldigt små möjligheter att påverka den. Indirekt tolkas en löneökning på hur bra en individ presterar en arbetsuppgift och en bredare spridning på löneläget skulle öka motivationen hos medarbetarna. För att klättra i lönetrappan inom myndigheten behöver den enskilda individen byta tjänst och ännu bättre byta kontor, då det stimulerar myndigheten att flytta runt kompetensen. Detta anser Gustav vara en farlig utveckling. Om alla tar sig an arbetsuppgifter som de inte kan och om alla byter kontor så kan och vet snart ingen något inom organisationen.

#### **4.4.2 Bonus**

##### *Chefsperspektiv*

Bernice hävdar att det inte går att utforma ett bonussystem som baseras på indragna skattemedel. Effekten av det skulle kunna få förödande konsekvenser och Skattemyndighetens trovärdighet bland allmänheten skulle sjunka.

##### *Medarbetarperspektiv*

Adam anser att lönesättningen är rimlig och ser inte att det är så mycket som talar för en mer individuellt anpassad lönesättning än vad som finns idag. Myndigheten är idag istället mer på väg tillbaka till det gamla systemet, dvs. det är mer typen av arbete än den individuella prestationen som är avgörande för lönen. De anställda har uttalade svårigheter att påverka lönesättningen.

Bertil påtalar att det kan vara svårt att se någon koppling mellan en väl utförd prestation och belöning.

Det finns en risk i att ha ett resultatnriktat belöningsystem, menar Cesar. Det skulle kunna medföra att medarbetaren agerar för att "sätta dit" medborgaren istället för att bidra till rättvisa.

David tror att det kan bli oerhört svårt och problemfyllt om ett ekonomiskt belöningsystem grundas på kvantitetsbaserad arbetsprestation skulle införas. Detta skulle i så fall leda till moraliska felaktigheter då det i många fall skulle kunna handla om att "sätta dit" så många skattebrottslingar som möjligt. Grundpolicyn är ju att myndigheten är till för att hjälpa medborgarna. Hela förtroendet för myndigheten ute bland allmänheten skulle kunna komma att sättas på spel. Synen på samhällsnyttan och förtroendet för lagen är en grundförutsättning för att jobba med juridiska frågor på skattemyndigheten, säger David.

#### 4.4.3 Utveckling & karriär

##### *Chefsperspektiv*

Skattemyndigheten satsar varje år 300 miljoner på utbildning av den egna personalen. Målet är att skapa stora enheter även på mindre orter för att medarbetarna ska kunna specialisera sig, fördjupa sig och utvecklas samt att möjligheten till att byta arbetsuppgifter ska ges. Detta är ett led i att i framtiden konkurrera med intressanta arbetsuppgifter, för att kunna rekrytera och behålla kompetenta medarbetare. Bernice Bjelkevik har fått signaler från medarbetarna att det inte finns utstakade karriärvägar för alla inom organisationen. Det är en myt att det inte finns karriärvägar, de behöver bara sättas på pränt, menar Bernice Bjelkevik.

##### *Medarbetarperspektiv*

Adam känner att han just nu inte utvecklas så mycket i sin yrkesroll. Inom myndigheten har han möjligheter att utvecklas och gå vidare men det blir svårare och smalare desto högre befattning man får på grund av att det finns mindre befattningar att välja mellan. Det som har hållit honom kvar så pass länge i myndigheten är att det alltid funnits möjligheter för honom att utvecklas. En stor myndighetsorganisation har gjort att det oftast har funnits möjligheter till att utvecklas om man har visat framfötterna. Adam berättar också att det underlättar för karriären om medarbetaren i fråga håller sig väl med vissa chefer. Det finns många områden inom skattemyndigheten där individer kan fördjupa sina kunskaper och på detta sätt öka sin kompetens. Det finns däremot inte så många genomförbara interna utbildningar för större grupper utan det krävs ett större personligt engagemang hos individen själv. Om någon är intresserad så får man lov att avsätta tid från arbetstiden till självstudier.

Bertil anser att interna utbildningar leder till större arbetsuppgifter med mera ansvar. Initiativtagandet till internutbildning sker ibland på arbetsgivarens beväg, och ibland även på individens.

Cesar anser att det finns flera olika vägar att gå för att "göra karriär" på skattemyndigheten. Han uppfattar att intern utbildning oftast leder till mera ansvar och större arbetsuppgifter. Anledningen till detta är att skattemyndigheten är en stor organisation och att då valmöjligheterna blir obegränsade.

David menar, liksom Cesar, att det inom skattemyndigheten finns flera karriärvägar att gå. Dels finns möjligheten att bli expert inom ett specifikt område och dels kan kunskapen förbättras inom många områden. På så sätt erhålls en mycket bredare kunskapsbas som kan utnyttjas för att komma längre i sin personliga och karriärmässiga utveckling. David tycker att den interna utbildningen på skattemyndigheten fungerar mycket tillfredsställande. För honom har det tagits fram en personlig plan angående vilka utbildningar som han bör genomföra de närmaste åren. Om personer vill och strävar efter att utbilda sig finns det oftast inte några hinder. Utbildningen som ges inom myndigheten är bra och även en bra merit att ha med sig när andra jobb ska sökas i framtiden. Den interna utbildningen som han för tillfället är delaktig i utgör någonstans mellan 10-20 % av arbetstiden. En individuell utbildningsplan har lagts fram som följer den anställdes arbetsuppgifter. Han anser att den interna utbildningen dels skapar en trygghet och säkerhet i sin arbetsuppgift och dels öppnar dörrar till andra arbetsområden och andra tjänster.

#### *Före detta anställda*

Erik fick under sin tid på skattemyndigheten inte någon som helst internutbildning, även om han bad om det. Däremot kunde han se att de som jobbade med skatter fick bra utbildningar. Detta var en av faktorerna till varför Erik känner att han efter en tid stagnerade i sin utveckling. Erik såg visserligen en karriärmöjlighet i att börja jobba på RSV i Stockholm, men det skulle bli svårt då han har familj.

Filip anser att det är väldigt viktigt att man som yrkestagare har kännedom om vilka möjligheter till utveckling som finns. Han tror också att många på Skattemyndigheten ansåg att de hade ett yrke som förändrades mycket över tiden. Det fanns också möjligheter att välja på en rad varierande karriärvägar förutom chefsbefattningar, menar Filip. Det fanns goda chanser att bli specialist inom ett specifikt område eller öka sin kunskap inom det mesta och då få en bred kunskapsbas. Filip tyckte att han utvecklades mycket under sin tid på Skattemyndigheten. Jobbet i sig var mycket utvecklande för hans kompetens inom yrkesområdet men även de interna utbildningarna som han genomförde var bra och kompetensstärkande. Han tyckte också att skattemyndigheten låg långt framme beträffande forskning och utveckling inom personalvetenskapen. Detta gjorde att den interna utbildningen som erhöles även var externt gångbar. Han kände också att ansvarsområdet ökade ju längre tid han varit på myndigheten samt ju fler interna utbildningar som han genomförde.

Gustav värderar den interna utbildningen väldigt högt. Då han var anställd för en viss uppgift fick han unik kunskap och utbildning inom området. Denna skräddarsydda investering i personalen påvisar en spetskompetens och ses även av Gustav som externt gångbar. Inom myndighetens väggar är det svårt att visa uppskattning och belöning och det ges oftast ingen uppmuntran för väl utförda prestationer. Detta är ett problem då mellancheferna är jagade av en höjning av det kvalitetsmål som föreligger och där statistiken är den styrande faktorn. Om ett bra jobb är utfört utanför den statistiska mätningen uppmärksammas oftast inte detta.

## 4.5 Organisationen

### 4.5.1 Signifikativt för myndigheten

#### *Chefsperspektiv*

Organisationen präglas av en toppstyrning. Detta beror på att styrningen sker på politisk nivå, genom lagen. Beslutsprocessen blir därför trögare än hos ett privat företag. Det finns en stark politisk förankring som medför att det även är svårt för personal att göra sig hörd. Vid rekrytering har det tidigare varit svårt att komma som ny utifrån om anställningen inte hade sin start längst ner i hierarkin. Att slå sig in i myndigheten högre upp utan att arbeta sig igenom organisationen var nästintill otänkbart. Myndigheten präglades av myten ”de bästa har ju slutat”. När Bernice Bjelkevik kom in som chef över Västra Götaland skakades organisationen om. Hennes uppgift var delvis att höja självförtroendet hos personalen och att skapa stolthet för myndighetens uppgift. Det fanns en utstakad strategi inom myndigheten när Bernice tog sin anställning i början av 1997. Dock förekom det vissa brister inom organisationen. Strategi var inte implementerad genom hela organisationen utan ett dålig självförtroende och en skam för arbetsuppgiften förelåg. Skatter var pinsamt i andra människors ögon. Idag försöker Skattemyndigheten ikläda sig en mer serviceinriktad roll istället för kontrollerande. Det hade varit en bra idé att rekrytera nya medarbetare idag, eftersom det finns gott om kompetent personal friställd. Detta är dock något som Skattemyndigheten inte kan göra eftersom de begränsas av sina anslag från staten. Anslagen följer vanligtvis den allmänna konjunkturen. Läget på arbetsmarknaden leder även till att få medarbetare slutar.

#### *Medarbetarperspektiv*

Adam upplever att verksamheten har blivit alltmer toppstyrd med åren. Den har gått tillbaka från att ha varit mer styrd nerifrån och upp till att återigen styras uppifrån och ned. Anledningen till detta är att medborgarna efterfrågat en enhetlig organisation som jobbar på samma sätt i hela Sverige. Att besluten har blivit mer centralstyrda har medfört att de flesta av de större besluten fattas över deras huvuden. Adam anser därmed att möjligheterna till att påverka, för honom personligen och från hans avdelnings sida, är ganska små. Adam tror att de människor som inte känner sig tillfreds med toppstyrning i denna bemärkelse är de som känner att deras kreativitet begränsas och att deras utrymme att påverka reduceras. Om en medarbetare har åsikter på förändringar och idéer så ska de normalt sett presenteras åtminstone ett steg upp inom regionen. Anledningen till detta är att organisationens utformning och behandling av den skatterelaterade verksamheten ska vara så likvärdig som möjligt över hela Sverige. Rent konkret presenteras dessa förslag för Adam, sedan gör han en bedömning om förslaget är så pass bra att det är värt att presentera det på regional nivå. Mindre förändringar kan han ta upp och lägga fram i sin enhet men denna möjlighet är också på väg att tas bort. Adam upplever att vägen från förslag till genomförande är ganska lång. Fördelar med att jobba inom skattemyndigheten anser Adam vara att pressen inte är så stor på den som jobbar. Fritid och ledighet värdesätts starkt och det finns sällan någon press från arbetsgivaren att jobba övertid. Brister hos skattemyndigheten som arbetsgivare skulle kunna vara att på grund av organisationens storlek så fungerar den interna kommunikationen inte tillfredsställande. För att få inblick i verksamheten måste den vara bättre strukturerad.

Målbilden är inte så klar och förklaringarna till hur målen kan nås är inte så väl upplysta, vilket har lett till att det är svårt att finna vägarna till att nå målet. Även lönesättningen är en brist i jämförelse mot den privata arbetsmarknaden. Skillnaden i löner är dock inte så stor som många vill framstå den att vara.

Bertil anser att det inom myndighetens organisation finns klara och tydliga regler som styr vad som får göras och hur saker ska värderas. Myndigheten kan ses som en toppstyrd organisation i det avseendet, men för vägen till måluppfyllelse dvs. utförandet, gäller arbete under frihet. Det positiva som är utmärkande för att arbeta hos myndigheten är att stort fokus läggs på personalen i form av "förtroendearbetstider" dvs. flexibilitet i arbetstiderna. Om någon behöver utträta ett privat ärende kan detta göras under arbetstid och individen ansvarar själv för att jobba igen den förlorade tiden. En annan uppskattad bestämmelse på skattemyndigheten är att semestern uppgår till sex veckor per år.

Cesar ser det som negativt att myndigheter måste arbeta budgetstyrt. Eftersom myndigheten varje år blir tilldelad en viss summa pengar riskerar tänkandet att bli mycket kortsiktigt. Vidare finner Cesar att skattemyndigheten är mer toppstyrd än vad privata företag är. Dock tror hon att det är någonting man måste finna sig i då han inte kan se hur det skulle kunna fungera annars. När det gäller förändringar anser Cesar att det är lätt att påverka till en viss nivå. Beträffande det dagliga arbetet kan mycket av arbetssättet bestämmas lokalt. När det handlar om större saker som till exempel olika system eller andra tekniska hjälpmedel har medarbetarna ute i organisationen inte mycket att säga till om.

Det som direkt slog David när han började jobba på Skattemyndigheten var att om han hade frågor som han behövde få besvarade så var det alltid lätt att snabbt finna svar. De informationsvägar som finns tillgängliga inom myndigheten är alla korta och kan leverera ett svar omgående. Det finns både bra interna databaser där man lätt kan finna svar på exempelvis domstolsfrågor. Det finns även bra och kompetent personal tillgänglig som alltid ställer upp och hjälper varandra. Prestigen är inget hinder. David tror att det är mer karriär- och statustänkande i vägen inom den privata näringen. David tycker även att det är en fördel att så många av medarbetarna på skattemyndigheten har olika bakgrund. Vidare tror han att hållningen om att inte behöva arbeta övertid är något som kan nyttjas som konkurrensfördel vid rekrytering. När David talar om att han jobbar på Skattemyndigheten, möts han ofta av en negativ respons. David tycker att svårigheten i att driva igenom förslag beror mycket på vilka typer av förslag som läggs fram. Han menar att det alltid finns någon som lyssnar på förslag som kommer från de anställda, även om de inte förverkligas. De allra flesta nya idéer som drivs igenom kommer dock från en högre nivå.

#### *Före detta anställda*

Erik anser att skattemyndigheten inte är rädda om sina pengar. Arbetsgivaren är mycket generös när det gäller förmåner och friskvård. Vidare anser han att mer fokus borde ligga på kärnverksamheten. Erik tycker dessutom att skattemyndigheten är långt framme när det gäller utveckling beträffande exempelvis IT och att arbetsplatsen genomsyras av ett öppet klimat. Ett annat problem hos skattemyndigheten är att det är många före detta chefer, med idag lägre befattningar, som har svårt att samarbeta. Det kan även här vara svårt att komma till ett beslut eftersom det ligger mycket prestige i botten. Samordningen inom skattemyndigheten var undermålig. Flera olika avdelningar inom myndigheter skulle

inrymmas under ett och samma tak. Varje myndighetsområde hade sin egen policy att följa, vilket ledde till att inga gemensamma rutiner kunde utarbetas och skattemyndigheten blev sårbar.

Filip upplever att Västra Götaland är ett för stort verksamhetsfält med för stora avstånd. Det brast ofta i samarbetet över gränserna mellan de anställda med personalansvar. Samarbete kunde ha utvecklats mycket mer. Han hade dock andra medarbetare i närheten som han kunde föra diskussioner med, vilket Filip upplevde som mycket givande.

Det mest signifikanta för myndigheten är att besluten fattas väldigt långt från produktionen och detta ses som en toppstyrning där det bifintliga målen inte går att påverka, anser Gustav. Detta gör det svårt för myndigheten att formulera klara mål som kan följas i det dagliga arbetet. En annan sak Gustav påpekar är att de närmaste cheferna har inga befogenheter att påverka olika beslut och situationer utan ses som verkställare av beslut som kommer uppifrån.

#### 4.5.2 Status

##### *Chefsperspektiv*

På arbetsplatsen måste det finnas en grundsyn att alla människor är lika värda och det är viktigt att tydliggöra för alla medarbetare hur mycket de värdesätts. Skattemyndighets status upplevs inte lika hög idag som för tio år sedan, då det fanns bättre utvecklingsvägar inom olika specialismråden. Idag är inte utvecklingsvägarna lika tydliga och måste synliggöras på ett bättre sätt. Myndigheten har idag inte så många olika titlar som det fanns förr. Borttagandet av titlarna har haft påverkan på statusen.

##### *Medarbetarperspektiv*

Skattemyndigheten delar in löneklasserna i intervallet A till D och statusen korrelerar med storleken på lönen, anser Adam.

Bertil menar att det bland personalen anspelas en viss status och prestigekänsla. Det märks hos myndigheten i form av respekt för individer med hög befattning. Bertil menar att störst respekt har de människor som arbetar på processavdelningen, där en juridisk akademisk bakgrund krävs. Det finns också en viss status hos personer som arbetat inom skattemyndigheten under lång tid, eftersom dessa har samlat på sig stora kunskaper och erfarenheter.

Det finns en status kring vissa befattningar inom skattemyndigheten, menar Cesar. Det är främst revisorerna och specialisterna som är högt aktade. Handläggarna är den delen av medarbetarna som har lägst status. Detta hänger också samman med storleken på lönekuvertet då dessa medarbetare hör till de lägst betalda.

David anser att det inte finns något som helst statustänkande inom skattemyndighetens organisation.



### *Före detta anställda*

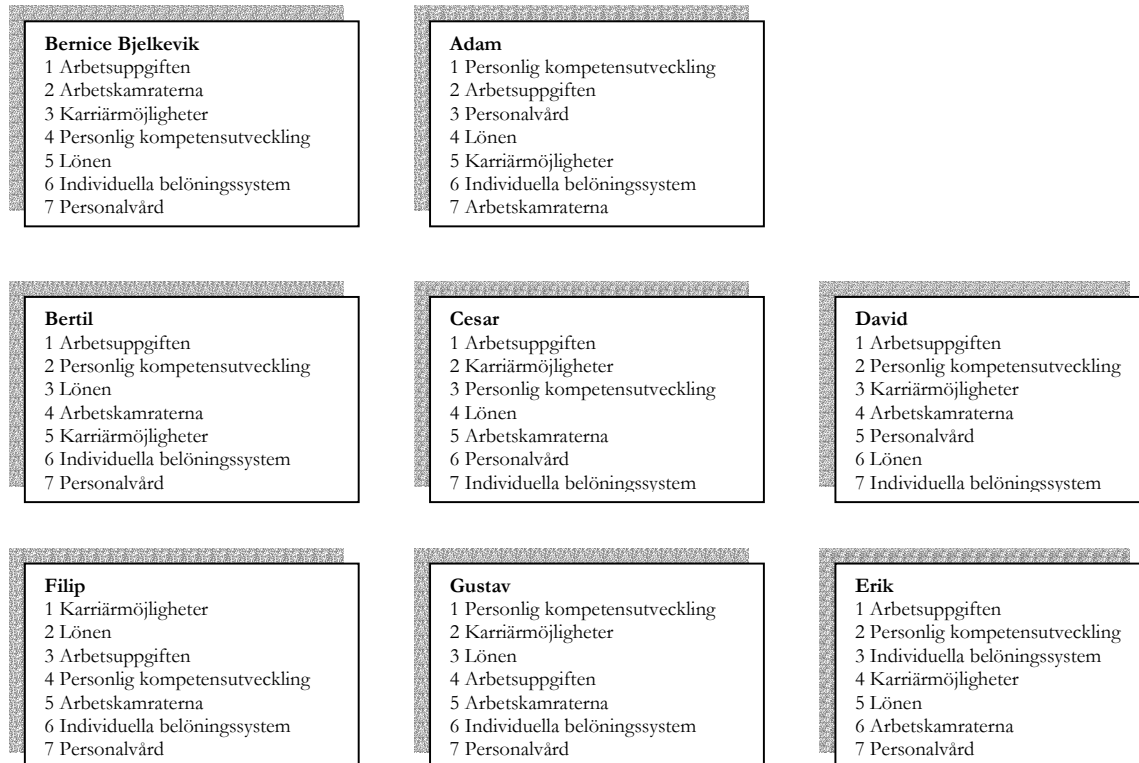
Filip märkte inte av statustänkandet så mycket på myndigheten. Den skillnad han märkte var lönedifferensen mellan personalhandläggare och de internkonsulter som verkade inom myndigheten. Han ansåg att lönegapet var för markant.

Vi ställde frågan om Gustav kunde urskilja någon status inom väggarna hos myndigheten och till svars fick vi: ”*det finns grader även inom helvetet...*”. På Gustavs kontor var personalen ”du” med alla, men på centrumkontoret var atmosfären hetare, enligt hans uppfattning. Statusen förknippas mest med den arbetsuppgift som medarbetarna besitter, tycker Gustav.

## 4.6 Enkätundersökning

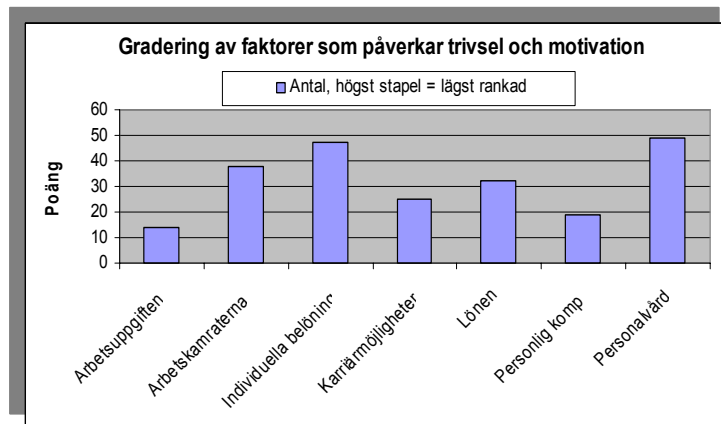
Vid varje intervjutillfälle har en enkätundersökning gjorts, där vi lät de berörda personerna rangordna sju stycken motivationsfaktorer utifrån deras personliga åsikter. De faktorer som gavs var följande: Arbetsuppgiften, personlig kompetensutveckling, lönen, arbetskamraterna, karriärmöjligheter, individuella belöningssystem samt personalvård

Undersökningens utfall:



(Figur 4:1 *Enkätutfall*, Källa: Egen utformning)

Sammanställning av undersökningen:



**Rangordning utifrån undersökningen:**

1. Arbetsuppgiften	14
2. Personlig kompetensutveckling	19
3. Karriärmöjligheter	25
4. Lönen	32
5. Arbetskamraterna	38
6. Individuella belöningssystem	47
7. Personavård	49

(Figur 4:2 Sammanställning av enkät undersökning, Källa: Eget utformning)

I Sammanställningen har den faktor som ansetts viktigast av respektive respondent tilldelats en poäng – den som ansetts minst viktig har erhållit sju poäng. Av de tillfrågades svar har vi gjort en sammanställning som presenteras i figurerna ovan. Den högsta stapeln representerar den faktor som blev lägst rankat hos respondenterna och vice versa.

## 5. ANALYS

*I detta kapitel ges en analys av den empiriska undersökningen med utgångspunkt från de teorier som presenterades i tidigare kapitel.*

### 5.1 Motivation

#### 5.1.1 Arbetsuppgiften

Bland respondenterna är alla överens om att det inte är ett alltför hårt arbetsklimat på myndigheten. Arbetstrycket varierar över året men ingen nämner att arbetssituationen är alltför påfrestande. Det finns däremot indikationer som pekar på att arbetsbördan ibland är för liten. Vissa av respondenterna nämner att det ibland krävs att de får söka upp andra arbetsuppgifter eftersom det som ingår i deras uttalade arbetsuppgift inte är tillräckligt. Andra åsikter som framgick var att det bör finnas en möjlighet för dem som vill arbeta mer än andra, att få göra det. Enligt Katz & Kahn<sup>110</sup> uppfattas belöning på olika sätt för olika individer. För individer som tycker om att arbeta kan möjligheten till en större arbetsinsats ses som en belöning.

Herzberg<sup>111</sup> ser arbetsuppgiften som en viktig hygienfaktor som skapar tillfredsställelse under och på arbetet. Den generella uppfattningen hos respondenterna har varit att de är nöjda med sina arbetsuppgifter, då de finner den intressant och motiverande. Däremot finns en viss missnöjdhet bland en del av respondenterna, där de ansåg att personer som tidigare haft en chefsbefattning hade förtur till de mest intressanta arbetsuppgifterna. Detta har i sin tur lett till att de mer okvalificerade arbetsuppgifterna lämnats till de övriga. När medarbetarna inte känner sig belåtna med arbetsuppgiften kan missnöje och en känsla av otillfredsställelse växa fram. Även handlingen i sig, att före detta chefer genom sin ställning roffar åt sig vissa arbetsuppgifter, kan medföra att trivselnivån sänks.

McGregors<sup>112</sup> tankar kring teori X och teori Y var banbrytande när de presenterades första gången. Utgångsläget för teori Y var att de anställda inte ska styras med ”piska”, utan istället motiveras med olika former av belöningar. På så vis uppnås tillfredsställelse i arbetet och prestationen höjs. Inom Skattemyndigheten tillämpas så kallad förtroendearbetstid. För att denna flexibilitet gällande arbetstiden ska kunna fungera krävs ett förtroende från arbetsgivarens sida att personalen tar eget ansvar. Detta är ett exempel på att ”locka” istället för att ”piska”. Ett annat exempel på detta är att medarbetarna känner att de i stor utsträckning har frihet beträffande hur arbetsuppgifter ska lösas.

---

110 1978

111 1959

112 1966

## 5.1.2 Socialt engagemang

Maslow<sup>113</sup> diskuterar i sin behovstrappa betydelsen av att uppfylla trygghets- och sociala behov. En faktor som stärker tryggheten i att jobba på Skattemyndigheten är exempelvis att det i samband med att föräldradedighet ska tas ut sällan uppstår några problem. En faktor som bidragit till att några av respondenterna känt sig otrygga i sin arbetssituation är att de, trots en längre tids anställning, inte lyckats bli fastanställda. Ett par av de tidigare anställda nämner även den omorganisation som Skattemyndigheten står inför som ett orosmoment. De var rädda att få helt andra uppgifter eller helt enkelt bli tvungen att sluta.

Skattemyndigheten genomför vissa sociala arrangemang för att öka tillhörigheten och gemenskapen. Respondenterna är positivt inställda till att dessa genomförts. Det har framkommit att det inom skattemyndigheten saknas ekonomiska resurser för att hålla i stora och många sociala arrangemang. Respondenter påpekar att fler gemensamma aktiviteter förmodligen skulle förbättra arbetsklimatet på skattemyndigheten. Individuella initiativ har bidragit till att det på vissa avdelningar har bildats kamratföreningar som har bidragit till att mycket kontakt upprättats med människor på andra kontor. Enligt Maslow kan anpassningssvårigheter motverkas när individen känner vänskap och tillhörighet.

## 5.2 Belöning

### 5.2.1 Lön

Herzberg<sup>114</sup> ser lön och förmåner som viktiga hygienfaktorer. Respondenterna har olika uppfattningar kring lönesättningen. Samtliga medarbetare som intervjuats är ense om att lönen är för låg. Hos skattemyndigheten är månadslönen individuell för alla medarbetare och därav finns det möjligheter för de anställda att påverka utfallet i viss utsträckning. De flesta tycker dock att lönen borde differentieras mer. Om en individuellt baserad lön ska få en hög acceptans i organisationen krävs att det finns väl definierade kriterier om vad som styr storleken på lönekuvertet.

Myndighetens budget är reglerad från statskassan och går inte i så stor utsträckning att påverka, utan tilldelning för hela myndigheten sker i form av budgetanslag. Detta leder till att det gör det svårare för de anställda att påverka lönesättningen då en högre individuell lön för en medarbetare sker på en annan medarbetares bekostnad.

Katz & Kahn<sup>115</sup> liksom Vroom<sup>116</sup> menar att det måste finnas en relation mellan arbetsinsatsen och den förväntade belöning som den resulterar i. I Skattemyndigheten är denna koppling svår att urskilja. Avsaknaden av en sådan koppling kan leda till att arbetsinsatsen inte utförs på lika bra sätt som om kopplingen hade existerat. Flera av respondenterna nämner att de vill ha en högre grad av lönedifferentiering för att få en starkare relation mellan prestation och lön samt för att få en mer rättvisande lönesättning.

---

113 1954

114 1959

115 1978

116 1964

En tendens som finns i Skattemyndigheten är att lönenivån präglas mer av arbetsuppgiften än av prestationen. Detta är alltså en olikhet mot Katz & Kahns teori.

### 5.2.2 Bonus

Bonus är ett starkt belöningsystem kopplat till den mindre formaliserade styrningen. För att ett företag ska kunna attrahera duktiga medarbetare till sin arbetsplats samt motivera den befintliga personalen kan olika typer av bonussystem utformas.<sup>117</sup>

Det råder inte något utstakat monetärt bonussystem hos Skattemyndigheten. Den generella uppfattningen bland de anställda är att effekten av ett bonussystem på indragna skattemedel inte är lämplig. En bidragande faktor är svårigheten i att upprätta individuella mål, exempelvis att en skattehandläggare ska granska X antal utredningar eller ännu komplexare att handläggaren ska bidra med skatteintäkter på ett visst belopp. Ett sådant system skulle kunna få förödande konsekvenser där Skattemyndighetens trovärdighet bland allmänheten skulle sjunka. Det finns även en stor risk med ett ekonomiskt resultatriktat belöningsystem där medarbetaren kan frestas till att ägna alltför mycket tid till att sätta dit så många skattebetalare som möjligt istället för att främja ett samhälle där alla vill göra rätt för sig<sup>118</sup>. Grundpolicyn är ju att myndigheten är till för att hjälpa medborgarna.

### 5.2.3 Utvecklingsvägar

Företagets policy tas upp av Herzberg som en viktig motivationsfaktor. Skattemyndigheten har som policy gentemot de anställda att leverera mycket internutbildning för att ge medarbetarna möjligheten att höja sin kompetens. Att utbilda medarbetare är något som är oerhört kostsamt för en verksamhet och kräver mycket tid. Det är ändå viktigt eftersom Skattemyndigheten dagligen möter nya utmaningar inom skatteämnet och måste satsa mycket resurser på utbildning. När en anställd erhåller internutbildning kan detta ses som en form av belöning. I och med att Skattemyndigheten inte i lika stor utsträckning som den privata sektorn kan erbjuda monetära belöningar blir utbudet av internutbildning alltjämt viktigare.

Deras mål är att skapa stora enheter även på mindre orter för att medarbetarna ska kunna specialisera sig, fördjupa sig och utvecklas samt även att möjlighet ska ges till att byta arbetsuppgifter. Detta är ett led i att i framtiden konkurrera med intressanta arbetsuppgifter för att kunna rekrytera och behålla kompetenta medarbetare.

Den allmänna uppfattning som ges av de nuvarande anställda på myndigheten är att den interna utbildningen fungerar mycket tillfredsställande. Det är kontorscheferna på de olika avdelningarna som tillgodoser och tar beslut om en personlig plan på vilka utbildningar som medarbetarna bör genomföra. Intern utbildning skapar trygghet och säkerhet i arbetsuppgiften samt öppnar dörrar till andra arbetsområden och tjänster. En före detta anställd har dock en annorlunda uppfattning. Han ansåg att de personer som arbetade med

---

117 Arvidsson, 1999

118 Verksamhetsberättelse, 2002

skatter erbjöds fler och bättre utbildningar än de som arbetade på personalavdelningen. Detta var en av faktorerna till varför personen känner att han efter en tid stagnerade i sin utveckling. Det är vanligt att det i kunskapsföretag satsas mest på de delar som direkt går att härleda till kärnverksamheten<sup>119</sup>. Det är viktigt att inte glömma den delen av personalen som inte arbetar med kärnverksamheten.

#### 5.2.4 Karriärvägar

Motivation i ett belöningsystem beskriver Katz och Kahn<sup>120</sup> som en individuell prövning där olika människor uppskattar olika belöningar. De möjligheter till utveckling och karriärvägar som finns inom verksamheten kan ses som motivations- och belöningsfaktorer i arbetet. Ledningen inom Skattemyndigheten har fått signaler från de anställda att det inte finns utstakade karriärvägar för alla inom organisationen. Detta anses av Bernice som en myt då det, enligt henne, råder stora möjligheter till att påverka sin situation. Vissa medarbetare som nått mellanchefsposition har uttalat sig om svårigheter i att gå vidare i karriären. De upplever stagnation och ser karriärvägen bli svårare och smalare. Trots att organisationen är stor känner de att det finns få befattningar att välja mellan.

Det är viktigt att de anställda hela tiden kan känna att de har möjligheter att utvecklas inom sitt yrkesområde vilket kan jämföras mot Wilsons Consequences-faktorer<sup>121</sup>. Om individens möjligheter till att utvecklas inom sitt yrkesområde försämras blir konsekvensen att motivationen sänks. Kan inte skattemyndigheten erbjuda fortsatt utveckling så är risken stor att medarbetare lämnar organisationen.

När en person besitter en allmänkompetens kan lönen beskrivas som en ersättning till den anställde att uppoffra andra anställningsalternativ. När en anställd förkovrar sig i företagsspecifik kompetens utsätter denne sig för en risk. Risker är förenade med att individens marknadsvärde kan falla. Hos myndigheten kan medarbetaren bli expert inom ett specifikt område och dels kan de öka sin kunskap inom många områden. På detta sätt fås en mycket bredare kunskapsbas som medarbetaren kan utnyttja för att komma längre i sin personliga och karriärmässiga utveckling. Detta ses inte som ett hinder för att gå vidare till andra arbeten utan snarare som en möjlighet. De skatteutbildningar som myndigheten har är gångbara inom andra företag såsom t ex en revisionsbyrå. Medarbetare som genomgått dessa utbildningar är därför ofta attraktiva för arbetsgivare i den privata sektorn.<sup>122</sup>

---

119 Sveiby, 1990

120 1978

121 1994

122 Persson, 1994

## 5.3 Organisationen

### 5.3.1 Signifikativt för myndighet

Passformen mellan individ och organisation är enligt McGregor grundläggande egenskaper för att en organisation ska kunna fungera. En bra passform gynnar båda parter, en dålig passform kan leda till att individen utnyttjar verksamheten och tvärtom.<sup>123</sup> Idag präglas Skattemyndigheten av en toppstyrning som beror på att styrningen sker på politisk nivå, genom lagstiftningen. Denna starka politiska förankring medför att det är svårt för personal att göra sig hörd inom organisationen. Den uppfattning som finns bland respondenterna är att besluten fattas väldigt långt från produktionen. Mycket av detta kan härledas till organisationens storlek. Personalen uppfattar myndigheten som alltför toppstyrd där de befintliga målen inte går att påverka i någon märkbar utsträckning. Under intervjuerna har det framkommit att myndigheten inte är så tydlig i att framställa sitt mål och att förklaringarna till hur dessa uppnås är inte så väl definierade. Detta har lett till att personalen har svårt att finna vägarna till att nå målet.

En fördel som respondenterna lyfte fram med att jobba på en myndighet var att pressen på den anställda inte är så stor. Medarbetarna anser också att de har lägre press på sig än vad de uppfattar att anställda inom den privata sektorn har. Fritiden och ledigheter är saker som värdesätts högt av respondenterna. Det finns väldigt sällan något krav från arbetsgivaren att medarbetarna ska jobba övertid. Anthony & Govindarajan<sup>124</sup> menar att om människor ska agera på ett effektivt sätt bör ett belöningsystem vara kopplat till förutsättningen att individerna känner en möjlighet att nå upp till de uttalade kraven, men ändå behöver anstränga sig för att nå dit. Vid för lågt satta krav på medarbetarna kan motivationen sjunka.

Medarbetarna på Skattemyndigheten vet vad de ska utträta med sina arbetsuppgifter. Det finns tydliga regler för vad som ska göras och hur saker värderas. Inom ramen för detta finns en möjlighet att själv välja hur arbetsuppgiften utförs. Om en organisation har en vision som är konkret och specifik kommer varje medarbete att kunna veta vad som förväntas av dem<sup>125</sup>.

## 5.4 Personalidé

Sveibys bild av personalidé omfattar rekrytering, utveckling, motivation samt avveckling av personal inom en organisation. Huvudtanken är att finna en medarbetarsyn som gynnar dels de anställda och dels företaget.<sup>126</sup> Skattemyndigheten är idag begränsad i sin anställningsförmåga, begränsningen kommer från anslag av staten och följer vanligtvis den allmänna konjunkturen. Det finns en önskan från Skattemyndigheten om att nyrekrytera inom en snar framtid eftersom det för tillfället finns gott om kompetent personal tillgänglig.

---

123 Bolman & Deal, 1997

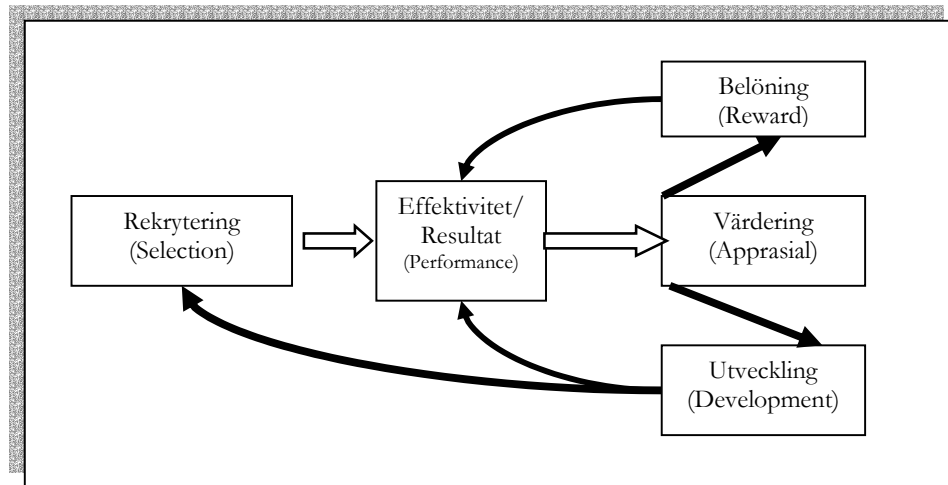
124 2000

125 Andersen, 1991

126 Bruzelius & Skärvad, 1995



”The human resource cycle” är ett strategiskt koncept vilken avser att illustrera sambandet mellan rekrytering, utveckling, värdering, belöning och effektivitet.<sup>127</sup>



(Figur 5:1 *The human resource management*, Källa: Fornbrum et al. 1984)

Vid nyrekrytering har det tidigare varit svårt att komma som ny utifrån om anställningen inte hade sin start längst ner i hierarkin. Enligt Bernice Bjelkevik har denna syn förändrats något och det har blivit enklare för nyanställda att komma in högre upp i organisationen.

Att organisationen rekryterar en person med rätt egenskaper, rätt beteende, belönar med utgångspunkt från strategiska målsättningar och utvecklar de färdigheter som behövs för att strategin ska bli framgångsrik är en strävan för att uppnå en allt högre effektivitet<sup>128</sup>. Bernice Bjelkevik nämner att myndigheten på senare tid försöker profilera sig mot en mer serviceinriktad framtoning istället för granskande. Detta innebär att de efterfrågade egenskaperna hos potentiella nya medarbetare ändras.

För att personalutveckling ska äga rum måste först en identifiering av de olika medarbetarna ske. Sveiby delar in personalen i proffset, förvaltaren, tjänstemannen och ledaren. I en större organisation finns vanligtvis alla dessa typer av individer representerade. Det är viktigt att förstå att de behöver olika åtgärder för att utvecklas. Då dessa utvecklingsåtgärder utförs är det viktigt att de omfattar alla verksamhetens områden. Ur intervjuerna framgick det att de personer som inte sysslade med kärnverksamheten har svårare att erhålla utvecklingsmöjligheter i form av intern utbildning.

Vissa medarbetare har svårigheter att svara på vad som kan verka som motiverade för deras arbetssituation. Uppfattningen finns att många bara arbetar på utan att ha något direkt mål med sin arbetsuppgift. Här kan en jämförelse göras mot det slutliga steget i Maslows behovstrappa. Detta handlar om att som människa uppnå självförverkligande genom att ta tillvara på sina talanger. Om en medarbetare vill utvecklas i sitt yrke och som människa så

<sup>127</sup> Bergström et al., 2000

<sup>128</sup> Ibid

gäller det att rannsaka sig själv och reda ut inom vilka områden det finns möjlighet att utvecklas. Det måste också finnas möjligheter till utveckling inom organisationen. I det näst sista steget i Maslows behovstrappa ingår status, prestige, uppmärksamhet och uppskattning. Samtliga av respondenterna anser att uppmärksamhet samt visad uppskattning från chefer och arbetskamrater är viktigt. Några av respondenterna ansåg att de inte får tillräckligt mycket av det. Enligt Maslows behovstrappa är detta en av förutsättningarna för att kunna uppnå självförverkligande.<sup>129</sup>

För att en organisation inte ska drabbas av negativ publicitet efter att en medarbetare avslutat sin anställning är det viktigt att sköta avvecklingen på ett anständigt sätt. Att den före detta anställda blir en ambassadör för den tidigare arbetsplatsen ses som en stor fördel.<sup>130</sup> När en medarbetare ska sluta på Skattemyndigheten genomförs ett avgångssamtal. Avsikten med dessa samtal är att myndigheten och den berörda ska ha en öppen dialog där brister ska kunna identifieras.

---

129 Maslow, 1954

130 Sveiby & Risling, 1990

## 5.5 Sammanställning av enkätundersökning

Nedan sker en presentation av resultaten av den undersökning som genomfördes med samtliga intervjurespondenter, där vi lät de berörda personerna rangordna sju stycken motivationsfaktorer utifrån deras personliga åsikter. Samtliga respondenter som deltog i undersökningen nämnde att alla faktorer var viktiga för att de skulle trivas och känna sig motiverade på arbetsplatsen. De uppfattade det därför som svårt att rangordna de olika alternativen då de i vissa fall såg flera faktorer som lika viktiga. Vissa likheter mellan respondenternas svar går dock att utläsa.

### Resultattabell

*I Sammanställningen har den faktor som ansetts viktigast av respektive respondent tilldelats en poäng – den som ansetts minst viktig har erhållit sju poäng.*

	<i>poäng</i>
Arbetsuppgiften	14
Personlig kompetensutveckling	19
Karriärmöjligheterna	25
Lönen	32
Arbetskamraterna	38
Individuella belöningssystem	47
Personalvård	49

(Figur 5:2 Resultattabell, Källa: Egen utformning)

På första plats placerades *arbetsuppgiften*. Denna faktor är den som respondenterna generellt anser vara den viktigaste för att skapa motivation och trivsel på arbetsplatsen. Herzberg<sup>131</sup> skriver att för att nå en tillfredsställelse under och på arbetet så är det enbart arbetsuppgiften i sig som kan påverka detta. De anställda säger bland annat att de blir motiverade av att ha intressanta arbetsuppgifter.

På andra plats kommer *personlig kompetensutveckling*. För de respondenter som tillfrågats har det generellt framstått som att det interna lärandet och att utvecklas inom sitt kompetensområde är mycket viktig för dem.

*Karriärmöjligheterna* rankades som den tredje faktorn. Sammankopplingar kan göras mellan personlig kompetensutveckling och karriärmöjligheter då möjligheterna till att göra karriär är nära förknippat med en förbättring av kompetensen. Om intern utbildning ses som en form av belöning riktad mot de anställda kan paralleller dras till vad Katz och Kahn<sup>132</sup> diskuterar, nämligen att belöningen måste vara såpass värdefull för individen att den tillför något. I detta fall skulle belöning i form av intern utbildning tillföra individen möjligheter till kompetenshöjning vilket ökar chanserna till karriär inom myndigheten.

---

131 1959  
132 1978

På fjärde plats hamnar *Lönen*. Anthony och Govindarajan<sup>133</sup> diskuterar kring direkt och indirekt kompensation där grundlön och möjligheter till lönehöjning är en direkt kompensation. Samtliga av de intervjuade är medvetna om att lönenivån inte är särskilt hög om en jämförelse görs mot den privata arbetsmarknaden. De beskriver det som att en av de mest kända nackdelarna med myndighetsjobb är just den låga lönen. Anthony och Govindarajan uttrycker vidare att om målen för belöningen är för högt eller lågt satta sjunker motivationen att uppfylla dem. Respondenterna anser även att det finns faktorer som väger upp den låga lönen i form av flexibel arbetstid, intressanta arbetsuppgifter och möjligheter till kompetensutveckling.

På femteplats kommer *arbetskamraterna*. Denna faktor nämns bland respondenterna som viktig men hamnar långt ned på rankingen.

På sjätte och näst sista platsen hamnar *individuella belöningsystem*. Medvetenheten kring svårigheterna av att införa individuell belöning och bonus kopplad till kvaliteten och kvantiteten av utförd arbetsprestation är tydlig hos många av de tillfrågade. De nämner bland annat att det skulle vara moraliskt felaktigt eftersom personalen arbetar åt medborgarna. Om de skulle få ekonomisk ersättning för kvantiteterna av skattebetalare de "sätter dit" skulle detta kunna skada trovärdigheten för myndigheten. Detta är en faktor som är specifikt för en statlig myndighet. Inom den privata näringen sätts istället vinsten som en av de viktigare premisserna för personalen att förbättra. Vrooms förväntningsteorier och diskussioner kring sannolikheten för att belöning ska infalla kan jämföras mot respondenternas åsikter kring prestationsgrundad belöning. Vrooms teorier bygger på förekomsten av yttre belöningar. Dessa kan jämföras mot respondenternas uppfattning angående hur stor sannolikheten är att de tilldelas en yttre belöning mot att de presterar en viss grad av arbete. Myndigheter har inte samma förutsättningar till yttre belöningar som den privata arbetsmarknaden. Respondenterna beskriver att i vissa fall är det svårt att se någon koppling mellan lön och prestation. Med en sådan förutsättning till grund skulle styrkan i motivationen vara liten enligt Vroom, eftersom sannolikheten är låg att prestation leder till konsekvenser för medarbetaren.

Lägst rankat av de sju alternativen är *personalvård*. Möjligheterna till centralt finansierade personalvårdande aktiviteter är ganska små för skattemyndigheten eftersom de ekonomiska resurserna saknas i dagsläget. Detta är något som samtliga respondenter var medvetna om.

## 6. SLUTDISKUSSION

*I det här kapitlet redogörs författarnas rekommendationer till Skattemyndigheten i Göteborg. Därefter reflekterar vi över vad vi har kommit fram till avseende myndigheters förmåga att motivera och belöna medarbetarna. Avslutningsvis ger vi förslag till fortsatt forskning inom ämnesområdet.*

### 6.1 Rekommendationer till Skattemyndigheten

Skattemyndigheten har varit den myndighet som legat till grund för den fallstudie som genomförts i undersökningen. Efter att den empiriska datan analyserats som insamlats har vi kommit fram till några rekommendationer som vi vill ge till Skattemyndigheten i Göteborg.

- *Lyft fram de mjuka belöningsystemen som används inom skattemyndigheten.*

Eftersom skattemyndigheten inte har förutsättningar till att ge monetära belöningar så bör de lyfta fram de icke monetära, mjuka belöningsystemen. De bör lägga mer tyngd på att föra ut budskapet att de *interna utbildningarna* är belöningar som ges till personalen. Dessa bör ha en framtoning av att vara belöningar som riktas mot den personal som är framåtsträvande och som strävar efter att höja sin kompetens. På så vis skapas ett motivationshöjande incitament bland myndighetens anställda till att höja sina arbetsprestationer. Även möjligheten till *förtroendearbets tid* är en form av mjuk belöning och därmed något som bör framhåvas ytterligare. Denna förmån bör framställas som en bidragande faktor till att arbete samt familj och fritid kan kombineras på ett bra sätt om Skattemyndigheten väljs som arbetsgivare.

- *Förtydliga de interna karriärvägarna*

De möjliga karriärvägarna som finns att gå inom skattemyndigheten bör användas mer som verktyg till att motivera personalen. Om de vägar som är möjliga på ett bättre sätt framställs så ökar perceptionen bland de anställda kring vilka chanser som finns att nå vidare i karriären. Med fördel kan de skapa en utförlig skriftlig presentation på vilka arbetsuppgifter som är förknippade med varandra. Denna kan då introduceras för de anställda på myndigheten och de får möjligheten att utläsa vilken position som de befinner sig på samt vilka möjliga vägar det finns för dem att få andra arbetsuppgifter. Motivationen till att prestera en bättre arbetsinsats höjs då när den anställda kan se en utvecklingsväg i sitt yrkesutövande. Detta kan då användas som en drivande faktor till att motivera personalen.

- *Låt mellancheferna få ett större ansvar*

De mellanchefer som finns inom organisationen bör ta ett större ansvar. För att kringgå problemen med en stor och svårhanterlig organisation så bör mer av ansvaret fördelas ut på mellancheferna. De bör uppträda mer som coacher som ser till så att personalen är motiverad och tillfreds med sin arbetssituation. Till sin hjälp har chefen de utvecklingsplaner som är framtagna för varje enskild individ. En viktig del i arbetsuppgiften blir att bryta ner myndighetens mål så att de blir anpassningsbara på varje enskild medarbetare.

## 6.2 Belöning och motivation i myndigheter

- *Myndighet kontra privat arbetsgivare*

Det finns stora skillnader i att vara anställd på en myndighet jämfört mot den privata sektorn. Myndigheter har inte samma möjligheter till att ge monetära belöningar till sina anställda. Anledningarna till detta är flera. En anledning är att myndigheter är ekonomiskt begränsade av de anslag de tilldelats. Vidare kan det i myndighetsutövande uppkomma ett moraliskt dilemma i en ekonomisk belöning kopplad till prestationen. Det skulle exempelvis inte vara lämpligt att en polis får högre lön om han eller hon griper fler människor.

Organisatoriskt skiljer sig myndigheter ofta från privata företag. Myndigheter har inte helt sällan stora, tungrodda organisationer med en byråkratisk prägel. Det beror ofta på att reglerna för det utövande som myndigheten ansvarar för har en politisk förankring. Myndighetsanställda upplever att de sitter långt ifrån besluten och att det är svårt att göra sig hörd. Samma sak gäller förmodligen även för en vanlig anställd i ett stort privat företag.

- *Tillfredsställelsen hos myndighetsanställda*

Givetvis är lönen en viktig komponent för alla som har en anställning. Myndigheter har svårt att konkurrera med privata företag om lönerna. Det finns med andra ord ytterligare incitament än pengar för en individ att välja att arbeta på en myndighet. Dagens ekonomiska situation har gjort att många företag har tvingats till besparingar, ofta med reducerad personalstyrka som resultat. Detta har gjort att de som finns kvar måste jobba i ett intensivare tempo och ofta arbeta fler antal timmar. Inom myndigheter är inte pressen på att jobba övertid lika utbredd. Vi tror att detta är en anledning till varför många väljer att ta anställning på myndigheter, trots de lägre lönerna.

Det finns också en fördel i att myndigheter ofta är stora organisationer. Den dag en medarbetare vill gå vidare och prova nya utmaningar finns ofta stora möjligheter till andra arbetsuppgifter inom myndigheten. Vidare erbjuder flera av myndigheterna sina anställda internutbildningar av olika omfattning och slag. För en individ är detta positivt av två anledningar. Dels verkar internutbildningen motiverande och utvecklande, dessutom stärker individen sitt värde på arbetsmarknaden.

De anställda har olika inställning till myndighetens belöningssystem. Deras uppfattning om vad som ingår i belöningssystemet och vad som är en belöning skiljer sig. De värderar belöningssystemets beståndsdelar olika vilket påverkar hur de uppfattar det. För många av dem som är anställda inom en myndighet är arbetsuppgiften i sig en stor motivationsfaktor.

- *Att bli en attraktiv arbetsgivare*

Det är en omöjlig lösning för myndigheter att börja dela ut högre löner för att framstå som en attraktiv arbetsgivare. Vi anser att diskussionen istället bör fokusera på att justera de brister som finns samt framförallt framhäva de positiva egenskaper som faktiskt är unika för statliga myndigheter. Vilken arbetstagare är inte intresserad av en anställning där kontinuerlig utbildning är en självklarhet? Vem är inte intresserad av att kunna kombinera privatliv och arbete? Detta är saker som myndigheterna måste lyfta fram.

Om marknadsföringen av en arbetsplats sker på falska grunder är den lönlös. För att framstå som en attraktiv arbetsgivare måste de som redan har anställning kunna visa för presumtiva medarbetare att de trivs på sitt jobb. Med andra ord finns det ingen genväg till att framstå som en attraktiv arbetsgivare. Först när man är det, kommer den bilden att framträda. Centralt i att kunna förbättra arbetsituationen för de anställda är att vara lyhörd och se till vad personalen efterfrågar.

- *Effektivitet hos medarbetarna*

Om effektivitet hos personalen ska kunna lockas fram krävs att många olika saker är uppfyllda. I allmänhet måste den anställde trivas med sin arbetsmiljö och sina arbetskamrater. Vidare behöver varje medarbetare besitta relevant kompetens för att utföra sina tilldelade uppgifter. Här fyller internutbildningarna en viktig funktion.

Vi anser att det är viktigt att ta ett steg längre. För att effektivitet ska uppnås krävs att någon form av positiv belöning är kopplad till hur uppgifter utförs. Eftersom belöning kan bestå av så många olika saker sätter egentligen bara bristen på kreativitet stopp för vad som kan göras. Det viktiga är att belöningen är kopplad till prestationen.

### **6.3 Fortsatt forskning**

Under vår fallstudie på Skattemyndigheten i Göteborg har det vuxit fram idéer och tankar kring vad som skulle kunna vara intressant att fortsätta fördjupa sig i. En intressant aspekt skulle vara att titta på hur ledningen resonerar kring att motivera och belöna sin personal.

Vidare vore det intressant att utveckla ämnet med fallstudier på andra statliga myndigheter samt offentliga verksamheter. Detta för att få en bredare aspekt på studien samt för att se om och hur resultaten skulle skilja sig.

## **KÄLLFÖRTECKNING**

### **Litteratur**

- Albaum G. et al. (1994) *International Marketing and Export Management*, Addison-Wesley, Workington, England
- Andersen D. (1991) *Visionärt ledarskap: gemensamma värderingar, nya visioner, personlig handlingsfrihet – bättre resultat*, Konsultförlaget, Uppsala
- Anthony R. N. & Govindarajan V. (2000) *Management control systems*, Irwin, Homewood, USA
- Arvidsson P. (1999) *Controllerhandboken med författare*, Industrilitteratur, Småland
- Bergstrand B. & Wallin E. (1995) *Den nya affärsinformatiken – IT för värdeskapande processer*, Studentlitteratur, Lund
- Bergström O. et al. (2000) *Handla med människor*, Academia Adacta, Göteborg
- Bergqvist E. (1994) *Belöningar och prestationer i offentlig verksamhet*, Doktorsavhandling vid Stockholms Universitet
- Bolman L. & Deal T. (1997), *Nya perspektiv på organisation och ledarskap: Kreativitet, val och ledarskap*, Studentlitteratur, Lund
- Bruzelius L. Skärvad P-H. (2000) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund
- Darmer P. & Freytag P. (1995) *Företagsekonomisk undersökningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund
- Ely M. (1993) *Kvalitativ Forskningsmetodik i praktiken: cirklar inom cirklar*, Studentlitteratur, Lund**
- Ejvegård R. (1996) *Vetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund
- Flink L. (1971) *Rationell marknadsundersökning*, Bokförlaget Forum AB, Stockholm.
- Halvorsen K. (1996) *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund
- Herzberg F. Mausner B. & Bnyderman B.B. (1959) *The Motivation to work*, Wiley cop, New York, USA
- Holme I.M. & Solvang B.K. (1991) *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund
- Jacobsen J. (1993) *Intervju – konsten att lyssna och fråga*, Studentlitteratur, Lund
- Johansson B. (1995) *Quantitative or qualitative research - or a combination?*, Rapport nr 3, Göteborgs Universitet, Göteborg**
- Katz D. Kahn R. (1978) *The social psychology of organizations*, Wiley cop, Kanada



- Kinney T. & Taylor J. (1996) *Marketing research: An applied approach*. McGraw-Hill Inc. New York, USA
- Kotler P. Et al. (2002) *Principles of marketing*, Pearson Education Limited, Harlow, USA
- Lekvall P. & Wahlbin C. (1993) *Information för marknadsföringsbeslut*, IHM Läromedel, Göteborg.
- Lundahl C. & Skärvad P-H. (1992) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund.
- Maslow Abraham H. (1954) *Motivation and Personality*, Third Edition, Harper and Row Publisher Inc, New York, USA
- McGregor D. (1966) *Företaget och människan*, J. Beckman, Stockholm
- Merriam S-B. (1994) *Fallstudien som forskningsrapport*, Studentlitteratur, Lund.
- Patel R. & Davidsson B. (1994) *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund
- Persson B. (1994) *Incentivlöner: Lönepolitik, arbetsmotivation, produktivitet*, Studieförbundet näringsliv och samhälle, Stockholm
- Proctor T. (1997) *Essentials of marketing research*, Pitman Publishing, London, UK
- Rohlin L. Skärvad P-H. Nilsson S-Å. (1994) *Strategiskt ledarskap i lärsamhället*, Studentlitteratur, Lund
- Sjöstrand S-E. (2000) *The two faces of management- the janus factor*, Zrinski, Kroatien
- Svensson A. Wilhelmsson L. (1988) *Belöningsystem*, SIPU, Solna
- Svieby K E. Risling A. (1986) *Kunskapsföretaget – seklets viktigaste ledarutmaning?*, Liber Förlag, Kristianstad
- Vroom V.H. (1964) *Work and motivation*, Wiley cop, Kanada
- Wilson T.B. (1994) *Innovative Reward Systems for the Changing Workplace*, Donnelley & Sons Company, USA
- Wiedersheim-Paul F. & Eriksson L-T. (1991) *Att utreda, forska och rapportera*, Liber-Hermods, Malmö

#### **Artiklar:**

- Hudy J.J. (December 1992) *The Motivation Trap*, Human Resource Magazine

Herzberg F. (Januari 2003) *How do you motivate employees?*, Harvard Business Review (tidigare publicerad 1968)

Isaksson P. (Februari 2003) *Motivation utan option*, Affärsvärlden

Livingstone J.S. (Januari 2003) *Pygmalion i management*, Harvard Business Review, (tidigare publicerad 1969)

Muntliga källor

#### Intervjuer

<b>Namn:</b>	<b>Befattning:</b>	<b>Datum:</b>
Karin Bergenlid 03	Personalansvarig	Hösten
Bernice Bjelkevik 03	Chef, Skattemyndigheten Västra Götaland	Hösten

*Följande namn är fiktiva:*

Adam 03	Sektionschef	Hösten
Bertil 03	Anställd	Hösten
Cesar 03	Anställd	Hösten
David 03	Anställd	Hösten
Erik 03	Före detta anställd	Hösten
Filip 03	Före detta anställd	Hösten
Gustav 03	Före detta anställd	Hösten

Interntmaterial

Rapport om arbetsmiljöfrågor, 2001

Verksamhetsberättelse, 2002

MARA, 2002

## Internetkällor

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

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

[www.rsv.se/kronofogden/index](http://www.rsv.se/kronofogden/index)

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

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

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

## Datum:

031128 (kl 12:00)

031203 (kl 17:30)

031205 (kl 22:30)

031203 (kl 08:30)

Löpande under uppsatsen (Hösten 03)

040113 (kl 12:00)

**Intervjumall för samtliga intervjuer**

## Inledande frågor

- Hur länge har Ni arbetat/arbetade på SM?
- Var arbetade Ni innan?
- Vad har Ni för studiebakgrund?
- Vad fick Er att söka till SM?
- Varför tror Ni att SM anställde just dig?
- Känner Ni till myndighetens mål och vision?

## Myndighet

- Utmärkande att arbeta för en myndighet? Fördel? Nackdel?
- Styrning av organisation?
- Förändringar, göra sig hörd, ger det effekt?

**Personalidé**

## Rekryteringsidé

- Plan?
- Målgrupp som sökes?
- Egenskaper hos individen, samhällsnytta?
- Balans, ålder och kön?
- Rekryteringens syfte att påverka myndighetens strategi?

## Personalutveckling

- Individer under Er, hur ser kompetensen ut? (Chef)
- Individbaserad, får varje individ den utvecklingen han behöver?
- Kompetensutvecklingen
  - vad som saknas i guppen?
  - skräddarsydd för varje enskild individ?

## Personalmotivation

- Uppskattning för de prestationer som utförs?
- Trivsel på arbetsplatsen, vad görs?
- Vad driver Er att sträva för myndighetens måluppfyllelse?
- Vad tror Ni motiverar personalen?
- Starkaste motiven att motivera personalen?
- Upplevs negativ stämning?

## Personalavveckling

- Största faktorn till att individer väljer att byta arbetsplats?
- Påverkar arbetsgruppen?

- Åtgärder, när individer säger upp sig?
- Kommer några tillbaka?

#### Arbetsbördan

- Jämnt fördelat över året? För mycket? För lite?

#### På vilka sätt kan Ni utvecklas på SM

- Internutbildning?
  - Externt gångbar?
  - Möjlighet till förändrade arbetsuppgifter?
- Högre position?

#### Maslow

- Trygghet i anställningen, projektanställning, fast anställning?
- Sociala aktiviteter?
- Status vid olika tjänster?
- Karriär? För dig personligen samt generellt för medarbetarna?

#### Human Resource

- Organisationens utformning passar de anställda?
- Finns benägenhet till förändringar hos anställda?
- Passform mellan individ och system?

#### Motivation

- Vad motiverar Er att arbeta?
- Vad är belöning för Er?
- Hur ser SM:s strategi för belöning ut?
- Tror Ni att det finns utrymme för förändringar i belöningssystemet?
- Skulle Er motivation kunna öka med en annan utformning av belöningssystemet?
- Vilka belöningar uppfattar Ni att Skattemyndigheten har?
- Tycker Ni att Skattemyndigheten skall använda sig av ett mer prestationsinriktat belöningssystem?
- Coacha, leda de anställda till måluppfyllelse?
- Piska anställda för att få något gjort?

#### Lön

- Vad anser Ni om lönenivån i SM?
- Vad anser Ni om mer individuell inriktning på lönesättningen?
  - Vad skulle man kunna uppnå med en individuell lönesättning?

#### Utvecklingsfrågor

- Brister hos SM som arbetsgivare (vad kan förändras)?
- Har du funderingar på att söka annan arbetsplats?
  - Varför byta?

- Varför stanna kvar?
- Vad skulle kunna få Er att stanna respektive sluta?

## **Billaga II**

### **Enkät undersökning**

#### **Rangordning**

Rangordna nedanstående sju faktorer för personlig trivsel och motivation

1 = högst värderat

7 = lägst värderat

- ( ) Arbetsuppgiften
- ( ) Arbetskamraterna
- ( ) Individuella belöningssystem
- ( ) Karriärmöjligheter
- ( ) Lönen
- ( ) Personlig kompetensutveckling
- ( ) Personalvård

