



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

DE STYRDAS SYN PÅ BELÖNINGSSYSTEM I OFFENTLIG SEKTOR

*Kandidatuppsats i Företagsekonomi
Ekonomistyrning
Vårterminen 2008*

Författare:
Malin Gevert 860317
Sofia Jacobsson 810211

Handledare:
Sven Siverbo

SAMMANFATTNING

Författare: Malin Gevert, Sofia Jacobsson

Handledare: Sven Siverbo

Titel: De styrdas syn på belöningsystem i offentlig sektor

Bakgrund och problem: Stora delar av den offentliga sektorn erbjuder tjänster och tenderar att vara arbetsintensiv, således är personalen och deras prestationer en avgörande faktor för kvaliteten och effektiviteten inom den offentliga sektorn. Tillämpning av belöningsystem för att motivera medarbetarna till förbättrad prestation har traditionellt använts inom det privata näringslivet. Belöningsystem som formellt ekonomistyrningsverktyg har dock under senare tid börjat användas allt mer inom offentliga verksamheter. Då användningen ökar behövs en utökad kunskap om hur belöningsystem i offentlig sektor bör vara utformat för att undvika negativa konsekvenser vid implementering och användning. Belöningsystem och dess effekter i offentlig sektor är dock ett relativt utforskat område. Det finns få studier som bedrivits i syfte att kartlägga hur de styrda föredrar att bli styrda.

Syfte: Uppsatsen syftar till att utveckla kunskaper om hur de styrda inom den offentliga sektorn vill bli styrda. Vidare så ämnas kritiska faktorer vid utformandet av belöningsystem i offentlig sektor att analyseras.

Metod: För att besvara uppsatsens syfte har en fallstudie av Folk tandvården i Västra Götaland genomförts. En kombination av kvalitativ och kvantitativ metod har tillämpats då det kan anses ge en bredare kunskap. Den kvalitativa delen av vald metod genomfördes genom 27 intervjuer på två tandvårdskliniker. Intervjuerna gav en djupare förståelse för de anställdas inställning till belöningsystem samt låg till grund för utformandet av en enkät som besvarades av 143 respondenter på 10 tandvårdskliniker. Enkäten motsvarar den kvantitativa delen av undersökningen och genomfördes för att undersöka vilka inställningar som var kollektivt representerade.

Resultat och slutsatser: Studien visar på att de anställda inom den offentliga sektorn anser att mål och belöningar är motiverande. De föredrar att belönas på en kombination av individuell och kollektiv nivå samt prefererar en kombination av ekonomiskt resultat och kvalitetsmål som grund för utvärdering. Det gick dock att urskilja olika typer av inställningar hos olika grupper. Yngre föreföll inte i samma omfattning värdera att arbeta med människor. Män samt de som hade en högre akademisk utbildning föredrog i större utsträckning att bli belönad på basis av individuella prestationer och på ekonomiska resultat. Preferenserna påverkades vidare av individens erfarenheter av tidigare belöningsystem. Det fanns också en utbredd medvetenhet om svårigheter i att utvärdera individuella prestationer samt att utvärdera prestationer vid skilda förutsättningar och varierande storlek. Studien belyser vidare vikten av återkoppling av prestation och belöning.

Förslag till fortsatt forskning: Vissa uppfattningar föreföll i studien bero på ålder samt antal yrkesverksamma år. Fördjupade studier skulle kunna besvara om slutsatsen kan dras att ett kommande generationsskifte bland de anställda inom offentlig sektor skulle motivera nya sätt att styra verksamheterna på eller om det är så att vissa inställningar och åsikter växer fram efter hand. Ytterligare en aspekt som kan vara värdefull att belysa är att närmare undersöka hurvida inställningen till risk och osäkerhet skiljer sig åt mellan anställda inom offentlig sektor och det privata näringslivet, vilket skulle kunna åskådliggöras i en jämförande studie. Avslutningsvis skulle det vara intressant att studera hur ett belöningsystem bör vara utformat i större offentliga verksamheter för att kringgå en känsla av opåverkbarhet bland medarbetarna.

FÖRORD

Tack!

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till alla dem som deltagit i studien, både de som ställt upp och låtit sig intervjuas såväl de som deltagit i enkätundersökningen. Ett stort tack för det varma bemötande vi fått på de kliniker vi besökt och för den tid vi har tillåtits ta i anspråk. Utan den vilja och det engagemang som funnits för att svara på våra frågor hade studien inte gått att genomföra. Vi vill också tacka ledningsgruppen för Folktandvården i Västra Götalandsregionen för att de låtit oss utföra studien. Vidare vill vi tacka Johan Åkesson i kompetensgruppen för ekonomistyrning på Handelshögskolan i Göteborg som förmedlat kontakten med de kliniker som legat till grund för studien samt tillhandahållit det enkätundersökningsverktyg som tillämpats för att genomföra enkätundersökningen och därigenom möjliggjort undersökningen. Slutligen vill vi rikta ett varmt tack till vår handledare Sven Siverbo i kompetensgruppen för ekonomistyrning på Handelshögskolan i Göteborg för den konstruktiva kritik samt de värdefulla synpunkter som väglett vårt uppsatsskrivande.

Göteborg 2008-06-02

Malin Gevert

Sofia Jacobsson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING	III
FÖRORD.....	IV
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	V
1 INTRODUKTION.....	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	2
1.3 SYFTE.....	3
1.4 DISPOSITION	3
2 METOD.....	4
2.1 VAL AV ORGANISATION	4
2.2 FALLSTUDIE.....	4
2.2.1 Intervjumetod.....	5
2.2.2 Enkätundersökningsmetod.....	5
2.3 VALIDITET OCH RELIABILITET	6
3 TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER FÖR STUDIER AV BELÖNINGSSYSTEM	8
3.1 BELÖNINGSSYSTEMET SOM STYRMEDEL	8
3.2 SVÅRIGHETER MED BELÖNINGSSYSTEM I OFFENTLIG SEKTOR.....	8
3.3 MOTIVATION EN GRUNDLÄGGANDE HÖRNSTEN.....	9
3.3.1 Sociala motivationsteorier.....	9
3.3.2 Behovsmotivationsteorier.....	9
3.3.3 Valmotivationsteorier.....	11
3.3.4 Förstärkningsteori.....	12
3.5 BELÖNINGSSYSTEMETS UTFORMNING.....	12
3.5.1 Påverkbarhet	12
3.5.2 Tidshorisont.....	12
3.5.3 Typ av belöning	13
3.5.4 Kollektiv prestation alternativt individuell prestation som belöningsgrund.....	13
3.5.5 Belöningsfunktionen – övre och undre gräns för belöning	14
3.5.6 Subjektiva respektive objektiva belöningsgrunder	14
3.5.7 Finansiella kontra icke finansiella belöningsgrunder.....	14
3.6 HUR DE STYRDA I OFFENTLIG SEKTOR VILL BLI STYRDA.....	14
4 GENOMFÖRD STUDIE	16
4.1 INTERVJUSAMMANSTÄLLNING	16
4.1.1 Motivation	16
4.1.2 Inställningen till det befintliga belöningsssystemet	17
4.1.3 Andra belöningsformer.....	18
4.1.4 Lön.....	19
4.1.5 Individuell kontra kollektiv belöning	20
4.2 ENKÄTSAMMANSTÄLLNING.....	21
4.2.1 Bakgrundsvariabler.....	21
4.2.2 Den allmänna inställningen till belönningar	21
4.2.3 Kännedom av och reaktioner på befintligt system.....	23
5 ANALYS	29
5.1 DEN NYTTOMAXIMERANDE INDIVIDEN	29
5.2 MOTIVATION HOS OFFENTLIGT ANSTÄLLDA	29

5.2.1 Att bli sedd alternativt att bli belönad.....	29
5.2.2 Behov styr motivationen.....	30
5.2.3 Individen i samspel med omgivningen.....	32
5.4 UTFORMNING ANPASSAT TILL DE OFFENTLIGT ANSTÄLLDAS PREFERENSER	35
5.4.1 Värdet av påverkbarhet.....	35
5.4.2 Kort eller lång sikt?.....	36
5.4.3 Belöning eller lön?.....	36
5.4.4 På basis av individens eller gruppens prestation?.....	37
5.4.5 Att mäta på ekonomiskt utfall, en omöjlighet?.....	37
5.5 TREND I PREFERENSER.....	38
6 SLUTSATSER.....	40
6.1 BESVARANDE AV SYFTET	40
6.2 FÖRSLAG TILL FORSTSATT FORSKNING	42
KÄLLFÖRTECKNING	43
APPENDIX 1, INTERVJUGUIDE.....	46
APPENDIX 2, ENKÄTMALL MED SVARSFREKVENNS	47

1 INTRODUKTION

1.1 Bakgrund

Ekonomistyrning syftar till att påverka beteendet i en organisation på önskvärt sätt i enlighet med företagets strategi. Genom styrning av aktiviteter och resurser skall således organisationens mål uppfyllas. Då organisationer i hög grad förlitar sig på sina anställda för att uppnå de mål som ställts för verksamheten är det betydelsefullt att de anställda arbetar för att uppfylla dem. I situationer då de anställda inte vet vad som förväntas av dem är det ekonomistyrningens uppgift att informera om önskvärt beteende. Personliga begränsningar kan vara ytterligare en orsak till att individen inte presterar i enlighet med uppställda mål, vilket kan komma att kräva insatser i form av utbildning samt anpassning av arbetsförhållanden. Motivationsproblem är slutligen en faktor som kan påverka att individen inte presterar i enlighet med organisationens mål. För att komma till rätta med motivationsproblem krävs det av ekonomistyrningen en förmåga att stimulera till förbättrad prestation (Merchant och Van der Stede 2007).

Motivationsproblem grundar sig i att organisationens intressen skiljer sig från individens. Belöningsystem är ett av ekonomistyrningens formella verktyg och syftar till att motverka motivationsproblem genom att öka individens motivation att prestera i enlighet med de mål som uppställts för verksamheten. Den klassiska synen på belöningsystem tar sin utgångspunkt i motivationsteorier och bygger på att belöningar styr beteende. Genom incitament skall således handlande motiveras och därmed styras i önskvärd riktning. Ett belöningsystem kan vara utformat på flertalet sätt. Belöningar kan vara både monetära och icke monetära. De kan baseras på den enskilde individens prestationer eller utgå på gruppnivå. Påverkbarhet är vidare en av utgångspunkterna för ett väl fungerande belöningsystem, vilket innebär att personalen med sin arbetsinsats skall ha möjlighet att medverka till att belöningen utfaller. För att belöningsystemet skall uppnå avsedd effekt krävs dock insikt i den aktuella organisationens förutsättningar samt vilka preferenser som finns avseende belöningsystem inom organisationen (Merchant och Van der Stede 2007).

Flertalet studier av hur belöningsystem skall vara utformade har bedrivits i vinstdrivande organisationer. Följaktligen förutsätter dessa teorier att det primära målet är att gå med vinst (Anthony och Young 2003). Då förutsättningarna är tydligt skilda i icke vinstdrivande organisationer kan studierna inte tillämpas fullt ut. Offentliga organisationer kategoriseras som icke vinstdrivande organisationer och verkar vanligtvis under andra skatte- och lagförhållanden än vinstdrivande företag. De domineras av politiskt inflytande och statlig övervakning (Anthony och Young 2003). Då offentliga organisationer mestadels erbjuder tjänster istället för materiella produkter så tenderar de att vara arbetsintensiva (Lipsky 1980). Således är de offentliga verksamheterna i hög grad beroende av hur människorna i organisationerna utför dessa tjänster. Ett belöningsystem som en del av ekonomistyrningsmodellen är ett sätt att motivera de anställda att utföra och erbjuda tjänsterna på önskvärt sätt.

Enligt flera studier så har forskare kommit fram till att det är viktigt att samtliga anställda omfattas av belöningsystem och inte enbart chefer på högre nivå (Samuelsson 2004). För att ett belöningsystem skall omfatta och motivera alla inom organisationen krävs kunskaper om individernas preferenser. Överordnade chefer inom den offentliga sektorn saknar ofta kunskap om vad som är viktigt för de underställda (Mabon 1992). Eftersom förståelse för individens preferenser är en grundläggande faktor vid utformandet och implementering av ett belöningsystem minskar möjligheten till att utforma ett välfungerande belöningsystem om kunskap och insikt saknas.

1.2 Problemdiskussion

Under senare tid har tillämpningen av belöningssystem inom den offentliga sektorn ökat i syfte att förbättra effektiviteten. Hur belöningssystemen skall vara utformade är dock oklart. Anthony och Young (2003) menar att systemen är svåra att driva igenom i den offentliga sektorn och ofta ger upphov till oavsedda effekter. Då målen i offentlig sektor är svåra att mäta och styra efter menar de att flertalet offentliga organisationer har haft problem med att knyta strategi till lämpligt ekonomistyrningsverktyg, vilket försvårar implementeringen av belöningssystem.

Det finns ett flertal teorier som stödjer uppfattningen att individer som verkar inom den offentliga verksamheten styrs av en inre motivation som arbetet skänker. Det finns dock endast ett fåtal studier som bedrivits inom den offentliga sektorn som undersöker huruvida befintliga belöningssystem påverkar motivationen samt vilka preferenser som kan urskiljas avseende belöningssystem (Arvidsson 2005). Med utgångspunkt i perspektivet att de anställda inom den offentliga sektorn agerar utifrån andra drivkrafter än vad som traditionellt anses motivera kan införandet av belöningssystem inom den offentliga sektorn hypotetiskt sett skapa omvända effekter. Samtidigt kan antagandet att anställda inom offentlig sektor drivs av den inre motivation som arbetet skänker vara riskabelt att förlita sig på då det skulle kunna innebära att belöningssystem inte införs utifrån teorin att inre motivation skulle vara tillräckligt (Jacobsen och Thorsvik 2002).

Den offentliga sektorn finansieras huvudsakligen av gemensamma skattepengar. Således är det av högsta intresse att säkerställa att de används på bästa sätt. Trots det har offentliga verksamheter ofta kritiserats för att bedrivas ineffektivt. Ett sätt att stimulera till ökad effektivitet är att motivera till förbättrad prestation genom att tillämpa ett belöningssystem med värderade belöningar. Ett belöningssystem kan dock då det inte är rätt utformat få negativa konsekvenser i form av försämrad kvalitet, slack, suboptimering och ökade administrativa kostnader. Vidare betonar Svensson och Wilhelmson (1988) att ett felaktigt utformat belöningssystem kan få negativa effekter på arbetsklimat och arbetsglädje. För att belöningssystem skall få avsedd beteendepåverkan krävs det att systemet är väl förankrat i hela organisationen (Axelsson 1993). Organisationer består av människor och människorna kan vara mer eller mindre benägna att acceptera och välkomna ett nytt system. För att belöningssystem skall kunna utformas på ett fördelaktigt sätt med avsedd effekt är det således betydelsefullt att studera individens inställning till belöningssystemet, vilket enligt Anthony (1990) innebär att ta hänsyn till individens perception, mål och behov. Genom förståelse för den enskilda individens inställning till belöningssystem kan risken för negativa konsekvenser i samband med tillämpningen av belöningssystem minimeras. Ökad kunskap ger förutsättningar för att utforma bättre belöningssystem och belöningssystemets relevans som formellt ekonomistyrningsverktyg kan därmed öka. Ekonomistyrningen syftar till att påverka beteende i en viss riktning blir följaktligen enklare att uppnå. Genom fördjupade studier kan utökad kunskap och insikt om hur personalen i offentlig sektor vill bli belönad skapas och användas för att utforma belöningssystem. Ett väl utvecklat och väl implementerat belöningssystem kan ge förutsättningar för en effektiv förvaltning där resurser kan frigöras.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att utveckla kunskaper om hur de styrda i offentlig sektor vill bli styrda. Vidare så ämnas kritiska faktorer vid utformandet av belöningsystem i offentlig sektor att analyseras.

1.4 Disposition

Uppsatsen är indelad i sex delar. Introduktionen i kapitel 1 inleds med en bakgrund till valt ämne. Bakgrunden utmynnar i en diskussion som belyser ämnets problematik samt vilka kunskaper som saknas inom ämnesområdet. Avslutningsvis presenteras syftet med uppsatsen.

I metodavsnittet i kapitel 2 redogörs för vald metod för att besvara syftet. Objektet som valts att studeras för att besvara syftet presenteras. Vidare belyses positiva samt negativa aspekter av vald metod. Avsnittet avslutas med att behandla studiens validitet och reliabilitet.

Referensramen i kapitel 3 ger ett teoretiskt underlag till ämnet. Väletablerade motivationsteorier presenteras då de ligger till grund för den teoretiska utformningen av belöningsystem. Vidare skildras tidigare forskning inom området för belöningsystem i offentlig sektor samt forskning som bedrivits inom offentlig verksamhet vilken är relevant för den aktuella studien.

I kapitel 4 skildras den genomförda studien. En sammanställning av de genomförda intervjuerna återges. Underlaget från intervjuerna är till viss del strukturerat och bearbetat för att underlätta för läsaren att skapa sig en helhetsbild. Vidare presenteras resultatet av genomförd enkätundersökning. Underlaget från enkätundersökningen har sammanställts och objektivt bearbetats för att slutsatser skall kunna dras utifrån respondenternas svar.

Genom en analys av den genomförda studien med stöd av den teoretiska referensramen besvaras, i kapitel 5, syftet med uppsatsen. Avslutningsvis presenteras de slutsatser som kunnat dras utifrån analysen av studien samt förslag till fortsatt forskning inom ämnet.

2 METOD

2.1 Val av organisation

Syftet med uppsatsen är att utveckla kunskaper om vilka preferenser avseende belöningsystem som kan urskiljas bland anställda i offentlig sektor. Vidare ämnas faktorer som bör beaktas vid utformandet av belöningsystem i offentlig sektor belysas. Syftet besvaras med hjälp av en fallstudie av Folk tandvården i Västra Götalandsregionen. Folk tandvården är en stor offentlig organisation som sysselsätter många människor. Verksamheten finns representerad i hela landet och behandlar årligen ett anseeligt antal patienter. De anställda arbetar i stor utsträckning med att utföra tjänster och är följaktligen själva till stor del ansvariga för hur arbetet utförs. Folk tandvården är således en organisation som är representativ för den offentliga verksamheten i Sverige. Därför utgör Folk tandvården i Västra Götalandsregionen ett lämpligt studieobjekt för att besvara uppsatsens syfte.

Folk tandvården i Västra Götalandsregionen befinner sig i ett skede av omfattande förändringsarbete. Under 2007 har en ny förvaltning bildats genom en sammanslagning av fem tandvårdsområden, vilket innebär en rad förändringar för de tidigare åtskilda tandvårdsområdena. En ekonomistyrningsmodell som är gemensam för förvaltningen skall arbetas fram och ett belöningsystem skall utformas för att uppnå en enhetlig ekonomistyrningsmodell. Under 2008 har en ettårig modell för belöningsystem införts i avvaktan på en långsiktig ekonomimodell (Årsredovisning, Folk tandvården 2007). Då studieobjektet utgörs av Folk tandvården i Västra Götalandsregionen blir följaktligen definitionen av ”de styrda” som omnämns i syftet tandläkare, tandsköterskor, tandhygienister samt övrig administrativ personal som är anställda på de kliniker som innefattas. Genom att undersöka personalens inställning till det nya belöningsystemets utformning samt inställningen till belöningsystem i allmänhet avses syftet med uppsatsen besvaras.

2.2 Fallstudie

En fallstudie av studieobjektet genomfördes då metoden är att föredra vid studier av processer och förändringar (Patel och Davidson 1994). Fallstudien syftar till att undersöka ett fenomen i sin realistiska miljö (Backman 1998) och är således ett lämpligt tillvägagångssätt för att uppnå syftet med uppsatsen. En kombination av kvalitativ som kvantitativ metod har tillämpats vilket kan anses skapa en bredare förståelse (Home 1997). Home (1997) menar att det finns en fördel i att kombinera kvalitativa och kvantitativa studier då de båda metodernas styrkor och svagheter vägs upp av varandra och i slutändan genererar ett bättre resultat. En kvalitativ studie genomfördes eftersom ett kvalitativt perspektiv syftar till att studera hur människan uppfattar och tolkar den omgivande verkligheten (Backman 1998). Vidare kan kvalitativ data anses visa på totalsituationer och underlätta förståelse. Genom närbkontakt kan kvalitativa undersökningsmetoder ge insikt i individers livssituation (Holme och Solvang 1997). Den kvalitativa studien genomfördes genom intervjuer. Den kvalitativa metoden ger dock föga information huruvida åsikter och inställningar är kollektivt representerade. Därför kompletterades den kvalitativa studien med en kvantitativ studie. Den kvantitativa delen av studien består av en enkätundersökning med standardiserade svarsalternativ. Den genomförda fallstudien och dess kombination av undersökningsmetoder, tillsammans med stöd av tidigare studier samt etablerade teorier besvarade syftet med uppsatsen.

Både primär- och sekundärdata har tillämpats i uppsatsen. Sekundärdata består i huvudsak av material som tillhandahållits av Folk tandvården. Likaså nyttjades offentliga handlingar såsom

årsredovisningar. Primärdata består huvudsakligen av tidigare nämnda enkätundersökning samt av de inledande intervjuerna.

2.2.1 Intervjumetod

Då enkätundersökningar i hög grad är standardiserade ges inte respondenterna möjlighet att uttrycka värderingar och känslor. Genom att inledningsvis hålla ett antal intervjuer kunde en djupare och mer detaljerad kunskap inhämtas. Vidare så syftade de inledande intervjuerna till att förtydliga vilka aspekter som var intressanta att belysa i enkätundersökningen samt i viss mån klargöra hur frågorna borde formuleras för att undvika missuppfattningar. Holme och Solvang (1997) förespråkar tillvägagångssättet då den kvalitativa delen av vald metod enligt dem underbygger förståelse och skapar en empirisk grund för den efterföljande kvantitativa undersökningen.

Intervjuerna hölls i en öppen intervjuform, vilket är ett lämpligt tillvägagångssätt då avsikten är att skapa förståelse. Genom en öppen intervjuform är det möjligt att införskaffa kunskap om den enskildes upplevelse av en företeelses kvaliteter och betydelse. Individen ges möjlighet att beskriva sin bild av verkligheten och intervjun ger data som skapar ökad förståelse. Frågorna i en öppen intervjuform är vida, vilket innebär att intervjuaren ges möjlighet att följa upp och ställa följdfrågor för att erhålla en nyanserad bild (Lantz 1993). Holme och Solvang (1997) understryker vikten av att intervjuaren inte skall styra intervjun med standardiserade frågor då det är undersökningspersonernas egna uppfattningar som skall belysas. Således skall den intervjuade själv styra utvecklingen av intervjun. Som intervjuare är det vidare centralt att inte värdera det respondenten säger utifrån sig själv, vilket har beaktats under intervjuerna. Enligt Lantz (1993) är det dock omöjligt att vara helt ickevärderande. För att den kvalitativa undersökningen skulle innefatta flera olika uppfattningar och därmed uppnå en högre grad av fullständighet så genomfördes intervjuerna på kliniker med olika förutsättningar och varierande prestationer. Förfarandet stöds av Holme och Solvang (1997) som menar att ett strategiskt urval kan vara att föredra för att erhålla en större variationsbredd.

Intervjuerna genomfördes vid två tillfällen på två kliniker. För att uppnå variationsbredd valdes en lönsam och en olönsam klinik ut. Klinikerna hade också varierande förutsättningar då den ena var en mindre klinik i en liten stad och den andra kliniken var en större klinik som var lokaliserad i en stor stad. Vid det första tillfället intervjuades elva stycken anställda på en klinik. Under det andra intervjutillfället intervjuades sexton stycken anställda på den andra kliniken. Både tandläkare, tandsköterskor, tandhygienister samt administrativ personal intervjuades. I genomsnitt varade intervjuerna i en kvart. Som ovan nämns genomfördes intervjuerna i öppen form, vilket innebar att de intervjuade i stor utsträckning gavs utrymme att fördjupa sig i olika frågor då intresse fanns. Trots att intervjuerna hölls i öppen form fanns det en intervjumall för att avsedda områden skulle beröras, vilket är lämpligt enligt Jacobsen (2005) då det säkerställer att avsedda områden blir berörda. Efter de genomförda intervjuerna summerades och tolkades underlaget omedelbart för att inga intryck skulle förbises. För intervjumall se Appendix 1.

2.2.2 Enkätundersökningsmetod

För att få en uppfattning om en större urvalsgrupps åsikter genomfördes en enkätundersökning. Frågorna i enkäten utformades efter att intervjuerna hållits då deras syfte till viss del var att klargöra vilka aspekter som var viktiga att belysa samt hur frågorna lämpligen borde utformas på. Ejlertsson (2005) poängterar vikten av att anpassa språket till sin målgrupp vilket intervjuerna underlättade.

Det finns en rad aspekter att ta hänsyn till vid utformningen av en enkät. Inledningsvis måste syftet klargöras och i den mån det går relatera syftet till individens egna mål. Det är viktigt att betona individens möjlighet att få till stånd en förbättring genom att besvara enkäten. Vidare är det viktigt att klargöra hur individens bidrag kommer att användas samt huruvida svaret kommer att vara anonymt (Patel och Davidson 1994). Genom en inledande text till enkätundersökningen avsågs dessa krav uppfyllas. Lämpligt i det aktuella fallet var att utforma enkäten så att respondenten var anonym då de aspekter som ingick i enkäten i viss mån kunde anses vara kontroversiella. En undersökning med kända respondenter hade troligtvis givit ett annat utfall. Det är avgörande att enkäten innefattar alla områden som avses undersökas och täcker det preciserade problemet då det inte finns utrymme för kompletteringar (Patel och Davidson 1994). Problemet undviktes genom intervjuerna som säkerställde att relevanta aspekter berördes.

Svarsalternativen i enkäten var fasta vilket innebär en hög grad av standardisering. Nackdelen med den här typen av undersökning är att det blir omöjligt att ställa följdfrågor och utveckla intressanta aspekter. I enkäten formulerades påståenden som uppgiftslämnaren kunde förhålla sig till, eftersom det är ett fördelaktigt sätt att kartlägga åsikter på (Jacobsen 2002). Flertalet av påståendena besvarades genom att respondenten markerade i en fem gradig skala i vilken grad denne ansåg sig instämma i påståendet. Genom att utforma de fasta svarsalternativen i enkäten i form av en skala ökade utrymmet för en nyanserad bild. Utformningen stöds av Jacobsen (2002) som hävdar att tillvägagångssättet ger möjlighet att mäta intensiteten i åsikter. Det fanns också påståenden som besvarades med olika alternativ. Slutligen innehöll enkäten ett parti där egna åsikter kunde uttryckas genom fritext för att ytterligare förstärka möjligheten att fånga upp en mer nyanserad bild. Vid sammanställningen av enkäten i tabellform bortsågs från dem som angett att de saknade uppfattning för att tydliggöra åsikterna. Två av de fem graderna i skalan slogs vidare ihop vid sammanställningen då de representerade ett instämmande i påståendet.

Tio stycken tandvårdskliniker valdes ut och låg till grund för enkätundersökningen. Totalt skickades enkäten till 195 personer. Alla anställda på kliniken innefattades oavsett tjänstgöringsrad och yrkesgrupp. Urvalet bestod av två kliniker per de forna fem tandvårdsområdena. Den sammantagna svarsfrekvensen uppgick till 73,3 %, vilket motsvarar 143 stycken besvarade enkäter. I enlighet med Trost (2001) är svarsfrekvensen acceptabel vid en enkätundersökning. Det fanns under studien inga möjligheter att genomföra en bortfallsanalys, trots att det hade varit önskvärt att ta del av åsikterna hos dem som inte besvarade enkäten. Enkäten distribuerades till respondenterna genom ett webbaserat enkätundersökningsverktyg som gav möjlighet att utforma den så att internt bortfall förhindrades, vilket är när respondenter inte svarar på vissa frågor (Ejlertsson 2005).

2.3 Validitet och reliabilitet

För att en undersökning skall anses vara användbar måste den uppfylla krav på validitet och reliabilitet. Empirin måste således vara giltig och relevant för att betraktas som valid samt tillförlitlig och trovärdig för att uppnå reliabilitet. Begreppen ges olika innebörd avseende vilken metod som åsyftas. Den kvalitativa undersökningsmetoden skall skapa förståelse och inte statistiskt säkerställda resultat. I den kvantitativa undersökningsmetoden är däremot kravet på reliabilitet centralt (Jacobsen 2002). Holme och Solvang (1997) menar att reliabiliteten i en undersökning påverkas av hur mätningarna utförs och hur dess utfall bearbetas. De definierar hög reliabilitet som möjligheten att undersökningen ger samma utfall vid ett annat tillfälle. Reliabiliteten i den kvantitativa delen av genomförd studie förstärktes genom att enkäten gick ut till ett större antal respondenter. Det finns risk för att klinikcheferna på vissa kliniker i förväg informerat om enkätundersökningen samt att respondenterna på egen hand kan ha sökt

information, vilket kan ha påverkat respondenternas svar i enkätundersökningen. Denna information kan således ha medfört att de anställda inte genomförde enkäten lika förutsättningslöst som det hade varit önskvärt. Genom intervjuerna förstärktes indirekt reliabiliteten ytterligare då intervjuerna gav vägledning i hur frågorna i enkäten skulle utformas så att sannolikheten för att respondenterna förstod dem ökade.

Validiteten i kvalitativa undersökningar påverkas av hur forskaren tolkar situationen (Holme och Solvang 1997). Det finns naturligtvis en risk att intervjuvaren tolkats felaktigt. I syfte att minimera risken för feltolkningar av intervjuerna genomfördes samtliga intervjuer gemensamt av författarna. Vidare skall man beakta intervjuarnas begränsade erfarenheter av att genomföra intervjuer, vilket Lantz (1993) menar kan påverka kvaliteten på intervjuerna. För att komma runt problemet genomfördes testintervjuer vilket gav intervjuerna möjlighet till övning. Patel och Davidsson (2003) definierar god validitet i kvantitativa undersökningar som beroende av att det som undersöks också är det som avses undersökas. Validiteten i enkätundersökningen förstärktes genom att intervjuerna klargjorde vilka aspekter som var lämpliga att undersöka.

3 TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER FÖR STUDIER AV BELÖNINGSSYSTEM

3.1 Belöningsystemet som styrmedel

Ekonomistyrning syftar till att påverka ett beteende i en organisation i en viss riktning genom att få någon att göra något som denne annars inte hade gjort. Således bidrar ekonomistyrning till att påverka människors arbetssätt och agerande. Belöningsystemet är ett av ekonomistyrningens formella verktyg för att uppnå detta. De nationalekonomiska teorierna förutsätter att människan är nyttomaximerande. Med utgångspunkt i det nyttomaximerande synsättet så strävar individen i organisationen efter att uppnå sina egna mål. Individens mål kan skilja sig avsevärt från organisationens mål. Genom belöningar så kan ledningen påverka medarbetarna att arbeta utefter organisationens uppställda mål och således bidra till målkongruens mellan organisationens och individens personliga mål (Merchant och Van der Stede 2007).

3.2 Svårigheter med belöningsystem i offentlig sektor

För att ett belöningsystem skall få avsedd effekt är det en förutsättning att de som omfattas av belöningsystemet är medvetna om vilka mål som är uppställda för verksamheten. Svensson och Wilhelmson (1988) menar att verksamheterna inom den offentliga sektorn har sämre möjligheter att använda belöningar som styrmedel. De grundar det på att den offentliga sektorn har oklara mål, vilket leder till att resultatet är svårt att bedöma och orsakar osäkerhet. Merchant och Van der Stede (2007) menar att de kontrollsvårigheter som föreligger inom den offentliga sektorn delvis kompenseras genom att den offentliga sektorn i hög grad tenderar att attrahera människor som är hängivna organisationens mål. Vidare menar de att mål i offentlig sektor är svåra att definiera och resultat besvärliga att utvärdera, vilket gör att belöningsystem är krångliga att utforma.

Jonsson (1992) hävdar att de anställda inom den offentliga sektorn i jämförelse med privat förvaltning är mindre intresserade av att vara effektiva. Han grundar påståendet på att de anställda inom offentlig förvaltning inte stimuleras tillräckligt mycket då det saknas koppling mellan lön och arbetsprestation. Kopplingen är enligt Anthony och Govindarajan (1998) samt flertalet forskare inom området en grundläggande förutsättning för ett fungerande belöningsystem. Ytterligare en svårighet med belöningsystem i offentlig sektor är omfattande restriktioner som begränsar individens möjlighet att utföra sitt arbete samt avsaknad av resurser inom verksamheterna, vilket skapar frustration (Hasenfeld 1990). Den offentliga sektorn har således inte samma förutsättningar som företag som drivs i privat regi att tillämpa belöningar för att attrahera arbetskraft och motivera. Skälen till att förutsättningarna att använda sig av belöningsystem är olika beror på att de offentliga verksamheterna tenderar att vara byråkratiska och verka under rigida lagstiftningar såväl som finansiella begränsningar (Hirschfeld med fler (2002).

Oavsett vilken regi och institutionell form verksamheten bedrivs i samt de varierande förutsättningar för styrning med belöningsystem det medför är det en grundläggande förutsättning att belöningsystemet förmår att motivera individer. Följaktligen är det vid studier av belöningsystem nödvändigt att studera motivationsteorier. För att kunna utforma ett belöningsystem krävs kunskap och insikt i vad det är som motiverar en människa samt hur belöningsystemets utformning kommer att påverka motivationen.

3.3 Motivation en grundläggande hörnsten

För att ett belöningsystem skall få avsedd effekt krävs det att belöningen upplevs som motiverande (Merchant och Van der Stede 2007). Motivation definieras i nationalencyklopedin som en ”sammanfattande psykologisk term för de processer som sätter i gång, upprätthåller och riktar beteende”. Majoriteten av motivationsteorierna i arbetslivet växte fram under 1950- och 60-talen i USA. De tog sin utgångspunkt i att arbetet måste ges ett reellt innehåll för att kunna bidra till att de anställda skulle uppleva tillfredsställelse i arbetet. Gemensamt för motivationsteorierna är synsättet att de anställda till en viss del arbetar för att tillgodose psykologiska och sociala behov. Förutsättningen för att de skall fortsätta arbeta är belöningar samt arbetstillfredsställelse. Flertalet av teorierna är normativa och är anvisningar för hur arbetet borde vara utformat (Jonsson 1992). Det finns mycket forskning på området för motivation och etablerade teorier kan huvudsakligen delas upp i sociala-, behovs-, val- och förstärkningsteorier (Bergqvist 1994).

3.3.1 Sociala motivationsteorier

För bakgrund av studier av belöningsystem är Hawthorne-studien en god utgångspunkt. Hawthorne-studien tillhör de sociala motivationsteorierna (Buelens 2002) och genom studierna väcktes intresse för vidare motivationsforskning i arbetslivet. Hawthorne-studien belyste vikten av att ledningen intresserade sig för personalens arbetssituation. Genom ledningens intresse ökade trivseln på arbetsplatsen vilket bidrog till att individerna presterade bättre (Arvidsson 2004). Studien understryker vidare att ekonomiska incitament och fysiologiska förutsättningar inte har lika stor betydelse för motivation och arbetsprestation som man tidigare antagit (Bergqvist 1994). Vid utformandet av belöningsystem kan således Hawthorne-studien bidra med kunskap om att ledningen bör visa intresse för personalen för att skapa förutsättningar för ett gott arbetsklimat med hög motivation bland medarbetarna.

3.3.2 Behovsmotivationsteorier

Utökade kunskaper om belöningsystemets utformning samt hur belöningar värderas kan genom studier av Maslows forskning skapas. Maslows studier avseende motivation har influerat mycket av den senare forskningen på området. Enligt Maslow så styrs människans motivation och önskningar av fem grundläggande behov. Behoven är hierarkiskt ordnade, vilket innebär att individen strävar efter att uppnå ett behov på en högre nivå först när de tidigare uppnåtts. Det grundläggande och mest basala behovet är fysiologiska behov, såsom hunger, törst och sömn. Då det basala behovet uppnåtts strävar individen efter att uppnå nästa behov, vilket är trygghetsbehovet. Det omfattar både fysisk och känslomässig trygghet och kan enligt Maslow bäst iaktas vid observationer av barn. Den tredje nivån i behovshierarkin är det sociala behovet som omfattar behov av vänskap, samhörighet i sociala grupper samt känslomässiga band till andra människor. Enligt Maslow är det sociala behovet en av orsakerna till att många individer i samhället är missanpassade. Behovet som följer är behovet av status och prestige som uppfylls vid erkännande från andra samt då individen själv värdesätter personliga egenskaper och prestationer. Genom ett uppfyllt behov av status och prestige uppnås enligt Maslow ett bra självförtroende. Om inte behovet uppfylls skapar det känslor av att vara underlägsen och hjälplös. Det sista behovet är behovet av självförverkligande, vilket innebär individens förmåga att själv utnyttja sina egenskaper för att förverkliga möjligheter. Hur självförverkligandet uttrycks skiljer sig åt mellan individer (Bakka *m fl* 2001). Vid utformningen av ett belöningsystem krävs följaktligen förståelse för var individen befinner sig i behovspyramiden för att belöningarna i belöningsystemet skall värderas. Oleson (2004) har i en studie analyserat attityd till pengar utifrån Maslows behovspyramid. Studien visade att pengar blev mindre viktigt då individen

avancerade i behovstrappan. Således är pengar en förutsättning för att tillfredsställa behoven på de lägre nivåerna i behovspyramiden.

En av de forskare som kritiserat Maslows behovshierarki är David McClelland. Han menar att behoven inte är hierarkiskt ordnade utan istället är ordnade enligt ett kontinuum, vilket innebär att individen inte måste uppfylla ett behov för att vilja uppnå nästa utan istället kan alternera mellan de olika behoven. Likaså menar han att individernas behov skiljer sig åt och att vissa behov inte föreligger hos alla individer. Utifrån resonemanget har McClelland utvecklat en teori med tre grundläggande behov som styr individens handlande. Det första behovet är maktbehovet. Personer som är maktbenägna har enligt denna teori ett behov av att påverka och kontrollera andra. Det yttrar sig genom att de är verbalt skickliga och söker sig till situationer som innebär status och prestige. Det andra behovet är behov av samhörighet. Behovet finns hos alla men är starkare hos vissa. De som har ett starkt behov av samhörighet undviker konflikter och är känsliga för kritik och avvisanden. Den främsta drivkraften är att vara accepterad och omtyckt. Det sista behovet är prestationsbehovet, individer med ett starkt prestationsbehov strävar kontinuerligt efter att söka efter förbättringar. De är beredda att göra saker annorlunda för att lösa befintliga problem och ställer upp krävande men rättvisa mål. Individerna är resultatintriktade och arbetar hårt för att nå uppställda mål. Vidare så karaktäriseras de av en rädsla för att misslyckas. De är nogga med att målen är nåbara och analyserar därför uppställda mål för att undvika risker (Jacobsen och Thorsvik 2002). Vid utformandet av belöningsssystem så bidrar McClellands forskning med förståelse för att belöningsystemet måste vara anpassat till individens preferenser och personligheter.

McGregor utgick från Maslows teorier men utökade dem med en idé rörande chefers inställning till sina anställda. Han menade att den syn chefen har på sina anställda faktiskt påverkar vad de presterar. Enligt denna teori utgår merparten av cheferna ifrån att de anställda är lata, passiva samt saknar ambitioner. Synsättet benämns av McGregor som teori X och han skiljer på en hård och mjuk variant av teori X. Enligt det hårda synsättet domineras chefens arbetssätt av hård kontroll, vilket bidrar till låg produktivitet och en stark motvilja bland de anställda. Den mjuka X teorin innebär mindre sträng kontroll samt att chefen försöker undvika konflikter. Detta vilket leder till att organisationen utåt sett förefaller vara harmonisk, dock förekommer det inslag av apati och likgiltighet. McGregor förespråkar ett annat synsätt som innebär att cheferna istället skall ge individer förutsättningar att uppfylla sina egna behov. Genom att anpassa organisationens mål till de anställdas skall således graden av kontroll minskas till förmån för självstyrning. McGregor benämner synsättet teori Y (Bolman och Deal 2005).

Precis såsom Maslow hävdade Argyris att människan har behov av självförverkligande. Han menade att individen betraktas som ett barn i organisationen, vilket leder till frustration eftersom synsättet genererar en hård styrning. Frustrationen leder till att individen drar sig undan, antingen fysiskt eller psykiskt. Vidare kan det medföra att medarbetarna gör motstånd i form av att arbeta mindre effektivt eller påverka arbetssituationen genom att sträva efter befordring. Frustrationen kan också yttra sig genom att individen försöker skapa maktbalans genom att bilda allianser (Bolman och Deal 2005). Genom målkongruensen som ett väl implementerat belöningsystem skapar krävs inte en lika hård styrning, vilket teoretiskt sett skulle minska de negativa konsekvenser som enligt Argyris uppkommer vid en alltför hård styrning.

En uppmärksammas aspekt inom motivationsforskning är sambandet mellan tillfredsställelse och arbetsinsats (Buelens *m fl* 2002). En forskare som vunnit erkännande med sina studier inom området är Herzberg. Herzberg skilde i sin motivationsforskning på faktorer som bidrar till tillfredsställelse respektive vantrivsel. Faktorer som skapar tillfredsställelse kategoriseras som motivationsfaktorer och bidrar till att individen sporras att prestera. De kan bestå av erkännande

för väl utfört arbete, intressanta arbetsuppgifter, befordringsmöjligheter samt utvecklingsmöjligheter. Faktorer som påverkar vantrivsel benämner Hertzberg som hygienfaktorer. De kan utgöras av företagets politik, administration, chefers kompetens, relationer mellan olika nivåer i företagen, arbetsförhållanden, lön, status, anställningsvillkor samt arbetsförhållanden som påverkar privatlivet. Hygienfaktorerna kan enligt Hertzberg endast påverka graden av vantrivsel men kan inte skapa trivsel. Trivsel kan däremot uppnås genom motivationsfaktorerna som på motsvarande sätt inte kan framkalla vantrivsel. Resultatet av Hertzbergs forskning stred mot den allmänna uppfattningen som innebar att reducerande av faktorer som orsakade missnöje ökade trivseln (Jacobsen och Thorsvik 2002). Om avsikten med ett belöningsystem är att skapa ökad trivsel så kan belöningar i form av hygienfaktorer inte användas då de endast minskar vantrivsel. Istället måste belöningsystem tillämpa belöningar i form av motivationsfaktorer.

3.3.3 Valmotivationsteorier

Ytterligare belägg för belöningsystem kan hämtas från valmotivationsteorier. Valmotivationsteorierna tar sin utgångspunkt i att mänskligt handlande är medvetet och kontrollerat, vilket avviker från övriga motivationsteorier. Teorin betonar betydelsen av mänskliga behov samt den sociala omgivningen för individens motivation. Det finns tre dominerande valmotivationsteorier; mål-, förväntnings- samt rättviseteorin (Bergqvist 1994).

Målteori

Målteorier visar att själva utformandet av mål skapar högre motivation. Latham och Locke formulerade kriterier som mål bör utformas efter för att vara motiverande. Målen bör vara specifika, rättvisa och utmanande, men nåbara. Det är vidare viktigt att individen får delta i utformningen av målen samt att återkoppling på prestation sker, vilket skapar en känsla av stolthet och tillfredsställelse. Återkopplingen bidrar till att individen motiveras att sträva efter att nå högre mål. Enligt Latham och Lockes forskningsresultat ökade produktiviteten i de företag de studerat markant då målen utformades i enlighet med dessa kriterier (Armstrong 2004). Resonemanget stöds av Geoff och Drucker (2000) som menar att det är viktigt att kopplingen mellan prestation och belöning är så tydlig som möjligt för att belöningen skall få avsedd motiverande effekt.

I den offentliga sektorn finns mångtydiga mål vilket leder till en osäkerhet i arbetet som skapar konflikter om arbetsätt och försvårar bedömningen av resultatet (Svensson och Wilhelmson 1989). Perry och Porter (1982) hävdar att storleken på offentliga organisationer och avsaknaden av tydligt uppställda mål försvårar för de anställda att avgöra huruvida deras individuella prestation bidrar till att organisationens mål uppnås. Enligt Latham och Lockes målteori påverkar både brist på tydligt uppställda samt mångtydiga mål motivationen negativt. Perry och Porters argumentation stöds inte av Gregory (2006) som menar att offentligt anställda enklare kan se hur deras arbetsinsats leder till att uppfylla organisationens mål.

Förväntningsteori

En av de första förväntningsteoretikerna var Vroom som formulerade teorier kring de förhållanden som behövdes för att skapa motivation. Han fann att individen måste känna att det befintliga beteendet kan förändras och att förändringen kommer att leda till någon form av belöning. Vroom kom vidare fram till att belöningen måste värderas för att beteendet skall förändras samt att monetära och icke monetära belöningar värderas lika högt. Individen anses endast motiveras av belöningar då de är medvetna om vad de innebär samt vad som krävs för att uppnå dem. Förväntningsteorin skiljer mellan yttre och inre värde av att nå målet. Yttre värden av belöningar består exempelvis av pengar och status medan inre värden av belöningar är en känsla

av tillfredsställelse. Det inre värdet av att utföra arbetet kan enligt denna teori vara en starkare drivkraft än yttre värden då individen själv kan anses kontrollera denna (Armstrong 2004).

Resonemanget om inre och yttre belöningar återfinns i en artikel rörande motivation i offentlig sektor skriven av Perry och Wise (1990). Författarna menar att flertalet studier har visat på att arbetsstyrkan i offentlig sektor besitter en högre önskan att tjäna allmänhetens bästa än i övriga organisationer. De benämner denna önskan ”public service motivation”. Anställda sägs karakteriseras av ansvarskänsla, en vilja att göra skillnad, integritet samt preferenser för inre värden av belöningar i form av tillfredsställelse till förmån för yttre belöningar såsom lön och anställningstrygghet. Då individen besitter dessa egenskaper menar Perry och Wise (1990) att de i stor utsträckning kan förutsättas vara hängivna organisationens mål och villiga att prestera i enlighet med dem. Ytterligare en författare som anser att de anställda inom offentlig sektor drivs av dedikation och hängivenhet är Hasenfeld (1989). De anställda i offentlig sektor drivs enligt honom i stor utsträckning av den inre belöning som genereras av att hjälpa andra människor.

Rättviseteorin

Ett kriterium för att ett belöningsystem skall fungera på avsett sätt är att systemet upplevs som rättvist. Utökad förståelse för rättvisa kan inhämtas genom att studera Adams rättviseteori. Adams rättviseteori innebär att individens motivation påverkas av huruvida belöningarna upplevs som rättvisa i förhållande till den arbetsinsats som krävs för att uppnå belöningen. Ytterligare en aspekt är hur arbetet utvärderas i förhållande till andra. Då individen känner sig orättvist behandlad påverkar det motivationen negativt. Således orsakar en belöning som upplevs vara för liten i relation till krävd arbetsinsats att individen inte ökar sin arbetsinsats alternativt minskar den. Om belöningen i förhållande till arbetsinsatsen istället upplevs vara för stor förutsätts individen enligt Adams teori minska sin prestation tills den upplevs som rimlig (Buelens *m fl* 2002).

3.3.4 Förstärkningsteori

Förstärkning innebär att ett beteende ökar då det stimuleras. Thorndike var den förste som undersökte begreppet med förstärkning. Han kom fram till att beteende förstärks till följd av stimuli som upplevs som behaglig och försvagas om stimuleringen upplevs vara obehaglig. Denna slutsats benämns effektlagen och understryker belöningarnas betydelse (Buelens *m fl* 2002).

3.5 Belöningsystemets utformning

Med utgångspunkt i motivationsteorier måste en rad tekniska aspekter rörande hur och vad som skall belönas beaktas, för att belöningen och belöningsystemet skall upplevas som motiverande.

3.5.1 Påverkbarhet

En grundläggande förutsättning vid utformandet av ett belöningsystem är att de individer som omfattas av belöningsystemet upplever att de genom sin arbetsinsats kan påverka huruvida belöningen utfaller. Om belöningen grundas på faktorer som inte kan påverkas av den enskilde individen ökar möjligheten till belöning inte motivationen, vilket är den fundamentala avsikten med ett belöningsystem (Merchant och Van der Stede 2007).

3.5.2 Tidshorisont

Belöningar kan både baseras på långsiktiga och kortsiktiga mål. Merchant och Van der Stede (2007) definierar kortsiktiga belöningar som belöningar baserade på mål som avses uppnås inom

ett år. Kortsiktiga belöningar består exempelvis av bonus och provision. Långsiktiga belöningar baseras på en prestation som sträcker sig över en längre tidsperiod än ett kalenderår och kan beräknas utifrån både marknads- och redovisningsbaserade mått. Kortsiktiga belöningar riskerar att leda till oönskade effekter såsom suboptimering och nedskärningar (Samuelson 1986). Kortsiktiga belöningar är dock en effektiv motiveringsform eftersom de ger en snabb återkoppling på prestation i form av belöning. Långsiktiga belöningar förhindrar de negativa konsekvenser ett kortsiktigt tänkande kan förorsaka och bidrar till att man värnar om nyckelfaktorer såsom kundnöjdhet då långsiktiga belöningar inte premierar kortsiktiga resultat. Dessutom bidrar långsiktiga belöningar till att attrahera och bibehålla personal. Efter utförd prestation är det viktigt att återkoppling sker. Belöningen måste infinna sig nära intill utförd prestation. Om tiden mellan belönad prestation och belöning blir för lång reduceras kopplingen däremellan, vilket minskar motivationen (Merchant och Van der Stede 2007).

3.5.3 Typ av belöning

Incitamenten i ett belöningsystem kan både vara belöningar och bestraffningar. Ofta ses dock en utebliven belöning som en bestraffning. Tidigare forskning visar på att individer tenderar att vara mer motiverade av möjligheten att belönas än av risken att bestraffas. Det finns två typer av belöningar, monetära och icke monetära. Monetära belöningar kan vara löneökning, bonus och förmåner. Icke monetära belöningar kan utgöras av befordran, erkännande av prestation, inflytande, förbättrad arbetsmiljö, privat parkeringsplats samt titlar. På motsvarande sätt kan en monetär bestraffning bestå av löneminskning och utebliven bonus. Icke monetära bestraffningar kan bestå av uppsägning, minskade befordringsmöjligheter, icke tillfredsställande arbetsuppgifter samt personlig förödmjukelse. Hur dessa belöningar och bestraffningar uppfattas och värderas beror på personliga preferenser (Anthony och Govindarajan 1998).

Storleken på belöningen samt huruvida belöningen skall vara fast eller rörlig bör vidare fastställas. Belöningen måste vara tillräckligt stor för att påverka beteendet. Andra aspekter som bör tas i beaktande är individens preferenser till risk (Merchant och Van der Stede 2007). Då individer har olika preferenser avseende risk så kommer fast och rörlig belöning att föredras i olika utsträckning. Rörlig belöning innebär att det finns en risk att belöningen aldrig utfaller och är således bättre lämpad för personer som är riskbenägna (Wilson 1994).

I näringslivet anses lönesystem vara den mest grundläggande delen av belöningsystem. Den offentliga sektorn har inte samma möjlighet som i näringslivet att utdela monetära belöningar i form av bonus och löneutveckling (Svensson och Wilhelmson 1988). Sjölund och Wise (1997) lyfter fram särdrag som skiljer lönepolitiken i offentlig sektor från den i privat sektor. Ett av dessa särdrag är den offentliga insynen. Offentlig insyn innebär att samtligas lön blir synlig. Om individuell lönesättning inte vilar på tydliga rationella grunder finns det en stor risk för missnöje. Sjölund och Wise poängterar att det här kan vara en anledning till varför lönespannet inom offentlig sektor är mindre än spannet i privata företag. Ett annat särdrag som lyfts fram är att det i offentlig sektor är svårt att bedöma resultat. Offentlig sektor saknar gentemot privat sektor ett tydligt pris på erbjudna tjänster, vilket gör det svårt att applicera resultatlöner. Samtidigt menar Anell (1991) att prestationsbaserad ersättning inom de offentliga verksamheterna kan bidra till effektivt resursutnyttjande.

3.5.4 Kollektiv prestation alternativt individuell prestation som belöningsgrund

Beslut måste fattas angående vilken prestationsgrund belöningen skall baseras på. Alternativen är individuell prestation eller olika former av grupprestationer. Belöning som baseras på gruppens sammantagna prestation avser stimulera samarbete och skapa ett gott arbetsklimate. Belöning som utgår på basis av gruppens prestation bidrar i teorin till en ömsesidig övervakning, vilket är ett

billigt och enkelt sätt att utöva kontroll. Negativa aspekter är att det uppstår en möjlighet för individer att profitera på övriga gruppmedlemmars arbetsinsatser genom att inte bidra i samma utsträckning som övriga (Merchant och Van der Stede 2007). Problemet med att alla inte bidrar då en belöning utgår på gruppnivå kan lösas genom att de individuella prestationerna kan mätas (Robertson 2006) Följaktligen kan inte svårigheter att mäta individuella prestationer kringgås genom att belöna på gruppnivå istället. Reilly (2003) understryker vikten av att motivationen som skapas av en belöning som utgår på kollektiv nivå och baseras på den samlade prestationen påverkas av det rådande arbetsklimatet. Således kan en kollektiv belöning bli ineffektiv under missgynnsamma förhållanden på arbetsplatsen.

3.5.5 Belöningsfunktionen – övre och undre gräns för belöning

Beslut måste fattas angående utformning av belöningsfunktionen. För att undvika att belöning utgår vid mediokra prestationer bör en lägre gräns fastställas. Likaså kan en övre gräns reducera risken för att ett felutformat belöningsssystem orsakar större utbetalningar i form av monetära belöningar än vad som är avsett samt för att undvika för stora löneskillnader inom organisationen. En övre gräns bidrar till en relativt konstant inkomstnivå samt minskar risken för kortsiktigt tänkande vilket kan skada framtida värden (Merchant och Van der Stede 2007).

3.5.6 Subjektiva respektive objektiva belöningsgrunder

Ställningstagandet till huruvida målen i belöningsystem är uppfyllda kan vila på objektiva respektive subjektiva grunder. Då målen grundas på objektivitet blir det enklare att fatta beslut rörande om målet uppfyllts eller inte. Målen är således precisa vilket innebär att bedömningen kommer att vila på objektiva grunder. När målen är svåra att kvantifiera samt när målen är svåra att formulera krävs det en subjektiv bedömning av individens insats. En subjektiv bedömning kan dock genom personliga relationer och erfarenheter riskera att bli snedvriden (Merchant och Van der Stede 2007).

3.5.7 Finansiella kontra icke finansiella belöningsgrunder

Finansiella mått är det vanligaste sättet att mäta prestationer i organisationer. Således har måtten blivit relativt sofistikerade. Företag tenderar dock att tillämpa icke finansiella mått på lägre nivåer i organisationsstrukturen (Merchant och Van der Stede 2007) . Anthony och Govindarajan (1998) understryker vikten av att inte enbart se till de finansiella måtten då de speglar utfallet av tidigare fattade beslut. De icke finansiella målen indikerar istället företagets framtida prestation då de baseras på företagets framgångsfaktorer. Då den offentliga verksamheten inte bedrivs i vinstsyfte utan huvudsakligen för att tillhandahålla service blir kvalitetsaspekten på verksamheten en viktig faktor vid bedömning av verksamhetens framgång (Hansson och Martinsson 2005). Många av de icke finansiella måtten har dock samma begränsningar som finansiella mått, de är också i viss mån en utvärdering av det förflutna och ger lite vägledning om framtida handlande (Norton och Kaplan 1996).

3.6 Hur de styrda i offentlig sektor vill bli styrda

Vid studier av belöningsystem i offentlig sektor är ovan nämnda teorier och forskningsresultat centrala för förståelsen av belöningssystemets utformning och påverkan samt vilka specifika förhållanden som föreligger inom den offentliga sektorn. Enligt motivationsteorierna är tydligt uppställda mål en grundläggande förutsättning för att skapa motivation. De svårigheter med att formulera tydliga mål som tidigare forskning kartlägger förhindrar enligt motivationsteorierna utformningen av ett belöningsystem som motiverar individen. Tidigare forskning belyser vidare svårigheter i att för individen inom offentlig sektor avgöra huruvida den individuella prestationen

bidrar till att organisationens mål uppnås. Denna aspekt är dock central för att individen skall uppleva att arbetsinsatsen kan påverka till att belöning utfaller. Vidare bör belöningar värderas för att få en motiverande effekt. Lön och löneutveckling är monetära belöningar som kan tillämpas i ett belöningsystem. De offentliga verksamheterna anses dock inte ha samma förutsättningar att tillämpa lön och löneutveckling som belöningsform som det privata näringslivet vilket reducerar möjligheterna att tillämpa värderade belöningar. Att förutsättningarna skiljer sig åt förklaras bland annat av offentlig insyn och finansiella begränsningar. Mycket av den forskning som finns att tillgå inom området belyser ytterligare svårigheter vid tillämpning och implementering av belöningsystem inom offentlig sektor. Det finns dock få studier som syftar till att undersöka vilka preferenser avseende styrning som kan urskiljas. Amerikanska studier talar för att de offentligt anställda i hög grad drivs av en inre motivation som skapas utifrån arbetsuppgifterna. Dock kan inte dessa studier enbart ses som svar på vad som motiverar de anställda inom den offentliga sektorn och således inte heller anses vara tillräckligt kunskapsunderlag vid utformandet av belöningsystem. Ytterligare en aspekt är att de undersökningar som genomförts i syfte att kartlägga preferenser inom offentlig verksamhet främst bedrivits bland högre tjänstemän och chefer. Det övergripande syftet med uppsatsen, att analysera hur de styrda i offentlig sektor vill bli styrda, kan således endast till viss del besvaras med stöd av tidigare forskning vilket motiverar den studie som genomförts.

4 GENOMFÖRD STUDIE

Folktandvården i Västra Götalandsregionen, vilken är en intäktsfinansierad verksamhet, har tidigare bestått av fem tandvårdsområden; Fyrbodals, Göteborg, Södra Bohuslän, Skaraborg samt Södra Älvsborg. En sammanslagning genomfördes 1 januari 2007 då en ny förvaltning bildades. I avvaktan på en långsiktig modell för belöningsystem och resultatdelning har en temporär modell införts. Modellen innebär i korthet att för att en klinik skall vara aktuell för resultatdelning måste kliniken ekonomiska resultat i förhållande till omsättningen överstiga 2 %. Vidare påverkar fem klinikindividuella måttal huruvida kliniken blir aktuell för resultatdelning. Överskottet från de kliniker som uppfyller kraven läggs i en gemensam pott. Hälften av potten delas ut till samtliga medarbetare på de kliniker som bidragit, dock maximalt 10 000 kr brutto per medarbetare. Det finns regler för frånvaro och tjänstgöringsgrad som justerar den individuella resultatdelningen. I vilken utsträckning modellen skiljer sig åt från tidigare modeller varierar beroende på vilket tandvårdsområde kliniken tidigare tillhört (material från Folktandvården).

Innan sammanslagningen av tandvårdsområdena genomfördes hade vissa tandvårdsområden individuella resultatdelningssystem. Individuell resultatdelning fanns tidigare i Skaraborg, Göteborg och Fyrbodals. I Skaraborg och Göteborg baserades den individuella resultatdelningen på 50 % av den enskilda kliniken samlade resultat. Beloppet som utbetalades uppgick till maximalt 5 000 kronor netto i Göteborg och i Skaraborg var det maximala beloppet som kunde erhållas i samband med den individuella resultatdelningen 10 000 kronor brutto. I Fyrbodals har resultatdelningen istället tidigare baserats på 50 % av tandvårdsområdets sammantagna resultat. Den individuella resultatdelningen var liksom i Skaraborg maximerad till 10 000 kronor brutto. Södra Älvsborg och Södra Bohuslän har inte tidigare haft individuell resultatdelning (material från Folktandvården).

4.1 Intervjusammanställning

Under två dagar genomfördes intervjuer på två kliniker. Klinikerna är olika till sin karaktär och storlek. Den första kliniken som besöktes var en mindre klinik som redovisade ekonomiskt överskott. Kliniken var belägen i ett mindre samhälle och majoriteten av de anställda hade arbetat på kliniken under en längre tid. Medelåldern var relativt hög och de anställda hade varit yrkesverksamma under flertalet år. Klinikchefen var med och arbetade som tandläkare i verksamheten. I den fortsatta redogörelsen kommer kliniken att benämnas som klinik X. Den andra kliniken som besöktes var en större olönsam klinik. Kliniken var lokaliserad i en större stad. Ålderfördelningen bland de anställda varierade likaså antalet yrkesverksamma år. Klinikchefen deltog inte i det operativa arbetet. I den fortsatta beskrivningen kommer kliniken att benämnas klinik Y.

4.1.1 Motivation

Vid frågan vad som motiverar uppger så gott som alla anställda möjligheten att arbeta med människor som den faktor som väger tyngst för motivationen. Flera nämner möjligheten att kunna hjälpa patienterna samt tillfredställelsen det innebär att observera en förbättring av en patients munhälsa mellan besöken. Den tacksamhet som erhålls från patienterna nämner också många som en viktig faktor för motivationen. Ett visst samband kan dock skönjas mellan antalet år i yrket och huruvida man anger att arbeta med människor är den största drivkraften. De yngre anställda associerade inte i första hand motivation med att arbeta med människor utan nämnde andra faktorer såsom monetära belöningsformer. Ytterligare en faktor som ansågs bidra till motivation var variation i arbetsuppgifterna. Vid varierande arbetsuppgifter uppskattades jobbet i större utsträckning. De som inte hade samma möjlighet att uppnå variation i arbetsuppgifterna var

tandhygienisterna som nämnde att deras arbete i större utsträckning innebar rutinartat arbete vilket upplevdes som negativt. På klinik X nämnde så gott som alla den sociala samvaron som en drivkraft, vilket skulle kunna förklaras med att flertalet arbetat med varandra under en längre tid. De som var nyanställda poängterade dock att de snabbt togs med i gemenskapen. Ett exempel är att då det utgick någon form av kollektiv belöning var man noga med att alla fick ta del av den även om personen i fråga var nyanställd och egentligen varit där för kort tid för att omfattas. De underströk det positiva i att vara en liten klinik med ett väl sammansvetsat team som arbetat tillsammans under flera år. På klinik Y var det färre som nämnde kollegor och ett trevligt arbetsklimat som en motiverande faktor, dock nämndes det av några. Istället förekom det åsikter om att klinikkens storlek var ett problem och att det faktum att man var många anställda automatiskt innebar att man inte kunde komma överens med alla. Då klinik X under flertalet år gått mycket bra föreföll känslan av att vara ”duktig” vid jämförandet med andra kliniker som motiverande. Det fanns en utbredd kännedom om att så inte var fallet på majoriteten av övriga kliniker i regionen. Således tycktes själva vetskapen om att kliniken gick bra föranleda en inre tillfredsställelse. Den behagliga känslan verkade fungera som en motivationsfaktor till att gemensamt sträva efter att klinikkens samlade resultat skulle bli så bra som möjligt

På båda klinikerna fanns det ett internt system för kostnads- och intäktsuppföljning där den enskilde tandläkaren kunde följa sin individuella prestation under dagen. Det förekom dock endast ett fåtal kommentarer angående systemet och de kom från yngre tandläkare. En nyanställd tandläkare på klinik X talade varmt om systemet och betraktade det som en möjlighet att utvärdera sig själv. Ytterligare en tandläkare på klinik Y som också var relativt nyanställd menade att systemet var intressant i början då det var ett sätt att jämföra sig med andra vilket sporrade. Dock avtog intresset för att följa upp sin egen prestation och försöka prestera extraordinärt då det i slutändan enligt tandläkaren inte gav något i gengäld.

4.1.2 Inställningen till det befintliga belöningsystemet

Det befintliga belöningsystemets utformning visade sig vara näst intill okänt bland samtliga respondenter. Så gott som ingen kände till att det fanns ett belöningsystem eller vad systemet innebar. Trots det föreföll klinikchefen på klinik Y vara övertygad om att flertalet var införstådda med det befintliga belöningsystemet. Klinikchefen på klinik X föreföll inte själv vara riktigt medveten om det befintliga belöningsystemet eller hur det var utformat. Efter att medarbetarna på ett övergripligt sätt vid intervjutillfället informerats om vad belöningsystemet innebar och möjligheten till resultatdelning, var det många som upplevde det som positivt att det fanns ett belöningsystem. Trots det var det knappt någon som ansåg att de i sitt dagliga arbete skulle spurras av möjligheten till resultatdelning. Anledningen uppgavs i de flesta fallen vara att de med sin individuella prestation omöjligt kunde påverka huruvida belöningen utföll eller ej. Inställning var tydligast på klinik Y. Där påtalade man det faktum att det var en stor klinik, vilket försvårade möjligheten att påverka det sammantagna resultatet. Omständigheter som att tandläkare blev sjuka togs upp som en faktor som påverkade resultatet och som inte kunde kontrolleras av den enskilde individen. På klinik X var det respondenter som efter förklaringen av belöningsystemet återknöt till att en bonus faktiskt tidigare betalats ut. Dock var kopplingen till varför den betalats ut svag och den allmänna inställningen var att bonusen troligtvis var en följd av klinikkens goda resultat. Det föreföll mer vara en positiv överraskning i form av extra pengar i lönekuvertet en månad och ingenting man aktivt strävat efter att uppnå.

På klinik X framfördes enstaka åsikter om att då kliniken gick bra borde personalen få del ta av det i större utsträckning. Något som var anmärkningsvärt var att alla i personalen underströk vikten av att fylla tidböckerna för att utnyttja tiden effektivt. Det föreföll inte enbart vara en uppgift för klinikkoordinatören utan något som alla kontinuerligt arbetade aktivt för. Varför det var

viktigt för personalen att fylla tidböckerna var svårt att bilda sig en uppfattning om. Det var ingen som kunde förklara anledningen till att man strävade så mycket efter detta utan det verkade råda en allmän uppfattning om att det var viktigt. Vikten av att vara flexibel och pussla med tidböckerna för att kunna behandla så många patienter som möjligt underströks. Luckor i tidböckerna var negativt och togs upp på möten. En tandsköterska benämnde denna strävan ”Klinik X-andan” och menade att den karaktäriserades av hög arbetsmoral och arbetsglädje. Personalen föreföll vara mycket stolta över att kliniken genererade ett överskott. På klinik Y nämndes inte tidböckerna eller vikten av att fylla dem i samma utsträckning. Det verkade inte vara något som de anställda arbetade på samma sätt med. Det fanns dock en medvetenhet om vikten av att inte ha luckor i tidböckerna. Många tyckte att det var för mycket fokus på att kliniken var olönsam, vilket påverkade dem negativt. En allmän inställning på kliniken verkade vara att det var för mycket fokus på ekonomi, vilket de generellt inte var intresserade av. De intervjuade belyste faran i att se till ekonomiska aspekter vid behandling av patienter. Istället nämndes det att kvalitet var viktigare än det ekonomiska resultat som kliniken uppvisade.

4.1. 3 Andra belöningsformer

På båda klinikerna lyftes andra former av belöning än det befintliga resultatdelningssystemet fram. Flertalet av de anställda på klinik X talade varmt om en konferensresa som genomfördes årligen om kliniken gick bra. Samtliga på kliniken uppskattade resan och tyckte att den var en god belöning. De underströk att en positiv aspekt var att samtliga fick ta del av den. Resan ansågs bidra till att relationen mellan kollegor vårdades och stärkte samarbetet på arbetsplatsen. Det föreföll dock som att resan först i efterhand sågs som en belöning för väl utfört arbete och inte som en motivationsfaktor i det dagliga arbetet. Det framkom också enstaka åsikter om att trots att resan sågs som trevlig så var den onödig då pengarna istället kunde användas till något förnuftigare. En av de intervjuade poängterade att denne hellre såg att pengarna användes till åtgärder som kom patienterna tydligare till del. Ytterligare en invändning mot resan var att man kunde överväga andra alternativ än att enbart resa. På klinik X belystes vidare möjligheten till att träna på arbetstid som en värderad belöning. Några stycken av de intervjuade poängterade att möjligheten sågs som en trevlig belöning just för att de var medvetna om att det inte var något som samtliga inom Folktandvården hade rätt till. Ett fåtal anställda på klinik X lyfte också fram belöning i form av utbildningskurser och ansåg att kurser var både roligt och lärorikt. De poängterade att det var en belöning som kunde förbättra deras arbete och således komma kliniken till nytta. Flertalet betraktade kurser som en självklarhet eller något som de inte önskade gå på.

Flertalet på klinik Y lyfte fram möjligheten till extra ledighet som en faktor som de upplevde kunde bidra till ökad motivation, denna möjlighet fanns dock inte på kliniken. På klinik Y var det flera av de intervjuade som berättade om en belöning i form av nöjesbiljetter som utgick vid tecknandet av ett visst antal så kallade friskvårdsavtal. Inställningen till belöningen var överlag mycket positiv och det ansågs vara ett trevligt inslag i arbetet. Möjligheten till deltagande vid utbildningskurser sågs av majoriteten inte som en belöning utan en förutsättning för att bibehålla kompetensen på kliniken. Ett fåtal värderade dock möjligheten till kurser högt. Ett negativt inslag i samband med kurserna ansågs vara det faktum att om man deltagit i en kurs så minskade möjligheten till att delta på kurser under en tid framöver då man var tvungen att vänta på att andra skulle få möjlighet till deltagande innan man själv blev aktuell igen. Följaktligen betraktades kurser av dessa personer som en belöning men inget som personalen kunde påverka. En av respondenterna uttryckte också en önskan av belöning i form av friare tyglar vid utförandet av arbetet som en följd av goda arbetsresultat. Personalen på klinik Y värderade inte gemensamma arrangemang i samma utsträckning som personalen på klinik X. Resor som en belöning nämndes endast en gång och ansågs vara positivt, dock fanns det en medvetenhet om att andra kliniker fick längre och mer påkostade resor, vilket påverkade inställningen negativt.

De anställda på båda klinikerna poängterade vikten av att bli sedd av chefen. Det var flera som uttryckte en önskan om en mer personlig kontakt och feedback. Ett mer individuellt förhållande sågs som en tydlig motivationsfaktor och upplevdes under positiva förhållanden som en form av belöning. Den övervägande delen av de anställda på klinik X var tillfredsställda med sin relation till chefen. Det fanns dock enstaka åsikter om att relationen kunde förbättras. Klinik Y föreföll mer präglad av ett missnöje över relationen mellan chef och medarbetare. En av anledningarna till detta ansågs vara att klinikchefen inte själv arbetade med patienter, vilket gav mindre insikt i kärnverksamheten. En tydligare individuell återkoppling mellan chef och medarbetare önskades i det dagliga arbetet.

4.1.4 Lön

Lönen föreföll vara central vid diskussion av olika belöningsformer och dess storlek påpekades upprepade gånger. Personalen på båda klinikerna var eniga om att lönen i relation till krävd arbetsinsats var för låg. De intervjuade hade vidare känslan av att lönen inte var något som de kunde påverka med sin individuella prestation. Klinikerna hade en viss pott att tillgå och samtliga var införstådda med att potten skulle fördelas på alla anställda. Då potten ansågs vara relativt liten upplevde flertalet att det inte var värt att lägga kraft på att öka sin andel av potten då det i slutändan endast handlade om en mindre summa pengar. Många påtalade de regler som fanns avseende löneutveckling och menade att de hindrade möjligheten att själv kunna påverka sin löneutveckling med individuella prestationer. Ett exempel är att lönespannet mellan tandläkare och tandsköterska inte fick bli för stort, vilket resulterade i att de anställda vid lönesamtalen insåg att en ökning kanske inte skulle vara aktuell trots att den egentligen upplevdes vara befogad. Det faktum att tandläkarna hade högre löner än tandsköterskorna föreföll vara allmänt accepterat och det var ingen som berörde detta.

Det framkom tydligt att de intervjuade prioriterade en högre lön framför en eventuell monetär belöning. Resonemanget grundades till största del på att lönen var fast medan belöningen var temporär. På klinik Y framkom starka åsikter om att det endast var klinikchefen som kunde påverka resultatet och därför såg man inte belöning baserad på klinikens resultat som önskvärd. Samma personer underströk att lönen var det absolut mest väsentliga. De hävdade att bara för att det arbetade inom offentlig sektor så var de inte villiga att acceptera en lägre lön. De motsatte sig starkt att offentligt anställda skulle vara idealister som drivs av den goda saken, vilket de nyligen hade läst i en artikel och reagerat på. Ytterligare en åsikt som framfördes på båda klinikerna var att deltagande på kurser skulle påverka löneutvecklingen positivt då det gynnade kliniken i form av ökad kompetens. På klinik Y uttryckte en av de anställda att om det inte fanns utrymme för en löneökning kan en belöning vara befogad istället. Denna belöning skall då enligt den intervjuade enbart baseras på individuella prestationer och vara monetär. Den intervjuade hävdade att då belöningen inte grundade sig på en kollektiv prestation kunde utfallet tydligare påverkas samtidigt som problemet med individer som belönas på andras bekostnad undvikas. Således kunde en belöning ses som kompensation för en icke realiserad löneförhöjning.

Många ansåg att lönen skulle vara individuellt anpassad. En intervjuad på klinik X poängterade att en möjlighet till god löneutveckling skulle sporra att arbeta än mer effektivt. Samma person påpekade att så inte var fallet då pottens storlek var begränsad. Ett liknande resonemang fördes även på klinik Y. Ytterligare en åsikt som fördes fram på klinik Y var att man som tandläkare under sina första år ansträngde sig mycket för att göra ett så bra jobb som möjligt men att ansträngningen senare tonades ner då man insåg att lönen var nästintill opåverkbar. Resonemanget fördes av en relativt ung tandläkare och känslan av att ”arbetsinsatsen inte spelade någon roll” genomsyrade hela samtalet. En annan på kliniken framförde samma tankegång men drog

slutsatsen att man precis som tidigare nämnt slutar prestera för att få en högre lön men att man fortsätter att prestera bra för att man känner en stark ansvarskänsla gentemot patienten. Intervjuade på klinik Y betonade vidare att de inte visste vad de skulle göra för att nå en högre lön. En annan på klinik Y som tidigare jobbat i privat regi med resultatbaserad lön såg klara nackdelar i detta. Denne ansåg att en resultatbaserad lön ledde till en hetsig stämning på arbetsplatsen och var således nöjd med att så inte var fallet på kliniken. Respondenten poängterade dock att lönen i dagsläget var för låg.

4.1.5 Individuell kontra kollektiv belöning

Majoriteten av de intervjuade ansåg att lönen skulle vara individuellt anpassad, dock var den allmänna uppfattningen att belöningar, monetära som icke-monetära, skulle baseras på den gemensamma prestationen. Resonemanget grundades på att verksamheten var utformad så att det är svårt att mäta individernas prestationer. Flertalet ansåg också att summan av en monetär belöning som baserades på den gemensamma insatsen skulle vara lika stor för samtliga oavsett yrkesgrupp. Ett stort antal poängterade att yrket innebar att man ständigt är beroende av varandra. Om en tandläkare skulle kunna generera ökade intäkter krävdes det en effektiv tandsköterska. Tandsköterskan bidrog således indirekt till att tandläkaren kunde göra ett gott jobb. Det fanns dock enstaka som inte höll med om detta resonemang och som i stället helt föredrog belöning baserad på individuella insatser. Andra tyckte att en kombination av gemensamma och individuella belöningar var den optimala lösningen.

På klinik X hävdade en av de anställda att för att en belöning skulle få motiverande effekt måste den vila på individuella grunder. Den intervjuade poängterade vikten av personlig feedback för viljan att göra ett bra jobb, något som denne saknade. Inställningen delades till viss del av en anställd på klinik Y som påtalade ett stort missnöje över att det inte fanns någon tydlig koppling mellan individuell prestation och belöning. Flera av de intervjuade på klinik Y belyste att de egentligen skulle föredra belöningar baserade på individuella prestationer men att individuella prestationer var mycket svåra att mäta. Mätproblem uppstod dels mellan tandläkare och tandsköterska men också mellan olika tandläkare. Beroende på typ av patient och krävt ingrepp skapades olika intäkter. Storleken i intäkterna var inget mått på hur väl genomfört eller hur effektivt arbetet utförts. Således poängterade flera att mätning på endast intäkter var mycket svårt. De kunde inte tänka sig ett rättvist sätt att mäta arbetsinsatser på och kom då fram till att en belöning på gruppnivå var det mest realistiska. Respondenterna poängterade vidare att det förelåg stora skillnader i förutsättningar mellan olika kliniker vilket även försvårade belöning baserad på klinikenivå. Andra på kliniken underströk att individuella belöningar förhindrade att individer belönades på basis av andras prestationer, vilket sågs som mycket positivt. En av respondenterna på klinik X uttryckte en stark oro över att individuella belöningar skulle kunna leda till slarv. En annan ansåg att individuella belöningar skulle leda till en intern strid om lönsamma kunder, vilket i sin tur skulle leda till konflikter i gruppen. Samma person betonade också att en belöning på gruppnivå stärker gemenskapen och bidrar till att alla vill göra sitt bästa. Vidare såg denne ingen risk med att enskilda individer belönas för andras prestationer.

En tydlig majoritet av de anställda på klinik Y belyste att storleken på kliniken var ett problem. Flertalet såg storleken som en klar nackdel vid utformningen av kollektiva belöningar då känslan av opåverkbarhet var stor. Problemet verkade inte föreligga på klinik X då det var en liten klinik med god inblick i kollegornas arbete. Det föreföll som att de anställda på klinik X hade känslan av att alla arbetade i ett gemensamt team vilket innebar att samtliga såg till så att alla arbetade för teamets bästa. Klinik Y syntes inte präglas av samma teamkänsla utan verkade istället bestå av flera mindre team utan samma ekonomiska medvetenhet som teamet på klinik X.

4.2 Enkät­sammanställning

Enkätundersökningen var uppdelad i tre delar. Den första delen av enkäten utgjordes av bakgrundsvariabler. I den resterande delen av enkäten formulerades sedan 16 påståenden. Påståendena i den andra delen av enkäten behandlade den allmänna inställningen till belöningar och del tre undersöktes inställningen till det befintliga belönings­systemet. På varje påstående ombads respondenterna att antingen ange om de höll med i påståendet eller då det fanns alternativ, att ange vilket av de föreslagna alternativen de föredrog. Avslutningsvis fanns det i del tre en möjlighet för respondenterna att tillägga övriga åsikter i en ruta för fritext från vilken citat hämtats. Citaten återges i den löpande texten. En sammanställning av enkät­svarerna i tabellformat återfinns avslutningsvis i avsnittet. Enkätens utformning med en sammanställning av svarsfrekvensen finns i Appendix 2.

4.2.1 Bakgrunds­variabler

Bakgrunds­variablerna i enkäten bestod av kön, ålder, yrkesgruppstillhörighet och antal yrkesverksamma år. Åldersfördelningen delades upp i fyra spann; under 25 år, 26-35 år, 36-45 år, 46-55 år, och 56 år eller äldre. Yrkeskategorierna bestod av tandläkare, tandsköterskor, tandhygienister, samt övrig personal såsom koordinators, receptionister och administrativ personal. Antal yrkesverksamma delades upp i tre spann; de som hade varit yrkesverksamma i mer än 16 år, de som hade varit yrkesverksamma i 6-15 år och slutligen de som hade arbetat i mindre än sex år. För att identifiera skillnader i inställningar mellan olika grupper har bakgrunds­variablerna använts som förklarande variabler. Ytterligare två variabler som använts som förklarande variabler är huruvida kliniken tidigare innefattats av ett resultatdelningssystem samt om individerna upplevde att de med sin arbetsinsats kunde påverka huruvida belöning utfaller eller ej.

4.2.2 Den allmänna inställningen till belöningar

I den andra delen av enkäten formulerades sex påståenden som syftade till att undersöka den allmänna inställningen till belöningar och belönings­system. Drygt 90 % instämde i påståendet som lød ”jag anser att tydligt uppställda mål bidrar till ökad motivation”. Ingen emotsatte sig helt påståendet.

Nästa påstående undersökte huruvida respondenten ansåg att möjligheten till belöning bidrog till motivation i arbetet. Nästintill 95 % instämde i påståendet. Inte heller detta påstående var det någon som emotsatte sig. Det gick inte att urskilja några tydliga skillnader med avseende på bakgrunds­variablerna.

Det tredje påståendet behandlade huruvida man föredrog att belöningar baserades på kollektiv eller individuell nivå. En klar majoritet föredrog någon form av kollektiv belöning. De som istället föredrog en individuell belöning var främst män samt tandläkare. Av tandläkarna föredrog cirka en fjärdedel att belöningen baserades på den individuella prestationen och av tandsköterskorna endast 3,2 %. Av kvinnorna i undersökningen föredrog 41 % en kollektiv belöning på klinik nivå, vilket kan jämföras med 6,3 % hos männen. De som tidigare hade haft ett belönings­system som påminde om det befintliga resultatdelningssystemet var i högre grad positiva till att belöningen baserades på klinikens sammantagna prestation än de som inte tidigare omfattats av ett liknande belönings­system. Likaså var de som angivit att de upplevde att de med sin arbetsinsats kunde påverka huruvida en belöning utföll positivt inställda till att belöningen grundades på klinikens prestation i högre utsträckning än de som inte ansåg att de kunde påverka. Ett samband avseende antal yrkesverksamma år och huruvida man föredrog belöning baserad på kliniknivå kunde

urskiljas då det förefaller finnas ett positivt samband mellan antal yrkesverksamma år och huruvida man föredrar klinikens prestation som belöningsgrund.

”Med medarbetare som p. g. a hälsoskäl påverkar klinikens resultat negativt, är det omöjligt för oss att uppnå resultatlönen även om de andra jobbar jättehårt. Individuell belöning känns rättvisare.”

Påstående nummer fyra undersökte inställningen till om belöningar som baserades på gemensam prestation skulle fördelas olika med hänsyn till yrkeskategoritillhörighet. Cirka en femtedel av respondenterna angav att de föredrog en belöning som fördelades olika med avseende på yrkeskategoritillhörighet. Det fanns en tydlig skillnad i inställningen mellan yrkesgrupper. Hälften av tandläkarna var positivt inställda till den här typen av fördelning, vilket kan jämföras med endast 8 % hos tandsköterskorna. Ytterligare en skillnad fanns mellan könen, av kvinnorna ansåg knappt en femtedel att belöningen skulle fördelas olika, vilket motsvaras av knappt 60 % hos männen. Vidare instämde drygt 40 % av dem som varit yrkesverksamma mellan 0-5 år i påståendet. Motsvarande siffra hos dem som varit yrkesverksamma i mer än 16 år var endast drygt 17 %. Samma samband föreföll finnas mellan ålder då det i högre utsträckning var de yngre som ansåg att en belöning skulle fördelas olika, åsikten verkade avta högre upp i åldrarna.

”Bonus borde utgå i en nivå så att det blir lika mkt pengar i fickan efter skatt.”

Den näst sista aspekten som undersöktes i den andra delen av enkäten var huruvida man ansåg att en belöning skulle grundas på ekonomiska resultat, kvalitetsmål eller en kombination av dessa. Drygt 85 % ansåg att en belöning borde baseras på en kombination av ekonomiska resultat och kvalitetsmål. Det var i högre utsträckning män än kvinnor som föredrog att prestation skulle utvärderas på basis av enbart ekonomiskt resultat. Av dem som angivit att de föredrog enbart kvalitetsmål var alla kvinnor. Det var nästan dubbelt så många tandläkare än tandsköterskor som uppgivit att de föredrog enbart ekonomiskt resultat som utvärderingsgrund.

”Ekonomisk belöning för ekonomisk prestation ffa individuellt utformad sådan kan vara starkt drivande på vårdinriktning och kvalitét. Redan individuella löner där ekonomisk prestation premieras kan vara hämmande på vårdkvaliten.”

Under intervjuerna framkom en rad faktorer som de anställda upplevde som motiverande. I det avslutande påståendet i den andra delen av enkäten gavs respondenterna möjlighet att värdera motivationsfaktorerna. Löneutveckling var den faktor som av flest ansågs vara ”mycket viktig” för motivationen. Arbetets innehåll samt erkännande från patienter var också högt värderade för motivationen.

”mest intresserad av just grundlön och intressanta arbetsuppgifter”

Möjlighet till extra pengar genom resultatdelning ansåg av 58,7 % vara ”mycket viktigt” för motivationen och 4,9 % tyckte att möjligheten var ”ganska eller mycket oviktig”.

”ser hellre att man höjer månadslönen till en anständig nivå”

Konferensresor och gemensamma sociala aktiviteter var de faktorer som inte värderades som ”mycket viktigt” i samma utsträckning som de andra faktorerna. Endast cirka 30 % ansåg att dessa faktorer var ”mycket viktiga”, vilket kan jämföras med att majoriteten ansåg att alla de andra faktorerna i det aktuella påståendet var ”mycket viktiga”. Konferensresor uppgavs också av 7,7 % vara ”mycket eller ganska oviktiga” och gemensamma sociala aktiviteter uppgav 4,2 % vara ”mycket eller ganska oviktiga” vilket kan jämföras med att övriga faktorer nästintill inte rankades

som oviktiga av någon av respondenterna. Det gick inte att uppfatta några tydliga skillnader avseende på kön huruvida man värderade faktorerna olika. Det fanns möjlighet att lägga till egna kommentarer. Här framkom att även faktorer såsom en positiv chef upplevdes som motiverande.

”En positiv chef gör också susen!”

För motivationen efterfrågades också korta och synliga mål då de var önskvärda för att kunna utvärdera sig själv.

”synliga och korta mål – att se om dagen gått ihop när jag går hem”

Vidare framkom det i kommentarerna att speciella ansvarsområden och uppdrag samt varierande arbetsuppgifter önskades. Angående monetära motivationsfaktorer efterfrågades pensionspengar samt att belöningen skulle anpassas så att alla fick samma summa efter beskattning. Det framkom vidare att man uppskattade kompetenta kollegor och en god stämning på arbetsplatsen.

4.2.3 Kännedom av och reaktioner på befintligt system

Del två i enkäten behandlade kännedom av det befintliga belöningsystemet samt inställningen till hur det var utformat. Det första påståendet undersökte huruvida medarbetarna är införstådda med det befintliga belöningsystemets utformning samt vad som krävs för att belöning skall utgå. Drygt 60 % instämde i påståendet att de kände till systemet. Av dem som uppgav att de var införstådda med det befintliga belöningsystemet var det cirka 70 % som tidigare hade tillhört ett tandvårdsområde där resultatdelning tillämpats, vilket kan jämföras med knappt 50 % av dem som inte tidigare hade tillhört ett område som innefattats av ett liknande system. Inom yrkesgrupperna var det främst den administrativa personalen samt tandsköterskorna som uppgav att de kände till belöningsystemet. Det var vidare en relativt stor skillnad mellan männens och kvinnornas kännedom då 80 % av männen ansåg sig vara införstådda med det befintliga resultatdelningssystemet, vilket motsvarades av knappt 60 % hos kvinnorna.

Nästa påstående behandlade inställningen till storleken på det ekonomiska överskott på 2 % som krävs i det befintliga belöningsystemet för att belöning skall utgå. Närmare 75 % ansåg att det var ett lagom mål. Inställning var främst representerad av kvinnorna och tandsköterskorna. Av dem som tyckte att målet var för högt var den största gruppen tandläkare. Drygt 80 % av dem som upplevde att de med sin arbetsinsats kunde påverka huruvida belöningen utföll ansåg också att målet var lagom. Det kan jämföras med cirka 60 % av dem som inte upplevde att de kunde påverka med sin arbetsinsats. Det var också i högre utsträckning de som upplevde att de inte med sin arbetsinsats kunde påverka huruvida belöning utföll som ansåg att målet var för högt. Slutligen fanns det också ett samband mellan dem som tidigare innefattats av ett liknande resultatdelningssystem och de som ansåg att målet var lagom, de som ansåg att målet var för högt var främst de som inte tidigare haft ett liknande system.

Det befintliga belöningsystemet ekonomiska krav kompletterades med fem klinikindividuella kvalitetsmål. Drygt 70 % instämde i påståendet att det var bra att kvalitetsmål kompletterade det ekonomiska kravet. En skillnad mellan de som upplevde att de kunde påverka och de som inte kände att deras arbetsinsats gjorde skillnad syntes finnas då närmare 80 % av dem som upplevde påverkbarhet instämde i påståendet, vilket motsvaras av knappt 60 % av dem som inte upplevde påverkbarhet. Ytterligare en skillnad i inställningen till klinikindividuella måltal återfanns mellan de som tidigare haft ett liknande resultatdelningssystem och de som inte haft det, då de som tidigare haft ett liknande system i något större utsträckning var positivt inställda till de klinikindividuella måltalen.

”Att det är orättvist baserar jag på att förutsättningarna för ett ”bra ekonomiskt resultat” skiljer sig så avsevärt mellan klinikerna. Resultatet påverkas av klinikens patientklientel, utrustning, möjlighet att arbeta på dubbla rum, övrig personal, sjukdom, hur klinikchefen lagt upp arbetsfördelning, med mycket mera.”

De totala överskotten i det befintliga belöningssystemet läggs i en gemensam pott. På påståendet att det var bra instämde närmare 60 %. Det var i något större utsträckning de som kände att de inte kunde påverka som instämde i påståendet än de som upplevde påverkbarhet. De som inte varit yrkesverksamma någon längre period var i högre grad positivt inställda. Det var en större andel kvinnor än män som instämde i påståendet och bland yrkesgrupperna var det främst den administrativa personalen och tandläkarna.

”Jag tror att det kan bli ett orättvist system pga att klinikerna har olika förutsättningar både vad gäller personaltillgång och personalsammansättning, patienternas ”status” och om kliniken ligger i ett socioekonomiskt ”svagt” område.”

”Kan man få rättvisa förutsättningar? Nej, därför är bonus inte bra.”

”jag tycker att ALLT ekonomiskt överskott som kliniken jobbar in ska tillfalla kliniken självt och att de får göra som de vill med pengarna.”

Angående storleken på belöningen i förhållande till krävd arbetsinsats ansåg majoriteten att den var för liten. Bland yrkesgrupperna var det främst tandläkarna som ansåg att belöningen var för liten i förhållande till arbetsinsatsen och bland könen främst männen. Kvinnorna och tandsköterskorna angav i större utsträckning att belöningen var lagom stor i förhållande till krävd arbetsinsats. De som tidigare haft ett liknande resultatdelningssystem tyckte i större utsträckning att det att storleken var lagom medan de som inte haft ett belöningssystem istället ansåg att den var för liten. Det verkade vidare finnas ett samband mellan antal yrkesverksamma år och inställning. De som ansåg att belöningen i förhållande till arbetsinsats var för liten var främst de som inte varit yrkesverksamma i så många år. Inställningen förefaller i viss mån avta med antal år i yrket.

”På många arbetsplatser utgörs resultatdelning av extra månadslön/er, vilket samtidigt ger en differentiering av utbetalningens storlek. Ansvaret och arbetsinsatsen varierar ju faktiskt efter tjänstens art” därför tycker jag att det ska synas i resultatdelningen också, och det gör det ju vid en sån här typ av fördelning.”

I påståendet om att det var bra att summan som kunde utgå vid belöning var maximerad till 10 000 kronor per individ instämde knappt 50 %. Det var främst kvinnorna som ställde sig bakom detta påstående, knappt 50 %, vilket kan jämföras med en knapp fjärdedel hos männen. Bland yrkesgrupperna var det främst den administrativa personalen samt tandsköterskorna som instämde medan tandläkarna och tandhygienisterna inte instämde i samma utsträckning. Det var i högre grad de som varit yrkesverksamma i flertalet år som instämde i påståendet.

”Det har talats oerhört mycket och länge om aktuellt bonussystem. Max. 10000:-/år ger efter 57,5% skatt 4250:-. Medelarbetstid 1600 timmar ger ett maximalt nettobonus på 2:66 /arbetad timma. Hur kan någon tro detta fantastiska belopp skulle vara en drivfjäder att arbeta fortare???”

Det aktuella belöningssystemet tar hänsyn till tjänstgöringsgrad och frånvaro vid resultatdelning. Cirka 70 % instämde i påståendet att justering för tjänstgöringsgrad och frånvaro var bra. Det var i större utsträckning männen än kvinnorna som instämde i påståendet, likaså var det i högre grad

tandläkarna än övriga yrkesgrupper som instämde i påståendet. Närmare 80 % av dem som tidigare hade haft ett liknande belöningsssystem var positivt inställda, vilket kan jämföras med cirka 60 % av dem som tidigare inte haft det.

”Vill dessutom tillägga att den planerade resultatlönen där alla kategorier får samma summa är helt förkastlig. 10 000 för en tdl(tandläkare)l skattas ju i princip bort. Nej FTV(Folktandvården) borde satsa på en generellt högre lön så att man vill stanna kvar inom organisationen, mer utbildning och mer möjlighet att kunna ligga i framkant - ha råd med nya utrustningar och tekniker då vill man jobba inom FTV.”

”kortissjukfrånvaro kunna minska belöningsutdelning, samt den som ofta ”ställer upp” tar akuta värderas”

”Det är inte motiverat att alla skall få lika. Då är det ingen idé att arbeta. Vi sliter hårt med svåra patienter, vissa vabbar, är sjuka har bara lättare behandlingar eller gör mindre. Nog borde det baseras på prestation och hur mycket man är närvarande. Jag känner det som ett dåligt skämt om en deltid med frånvaro får lika som jag eller en som har varit hemma ett drygt år för barn och sedan kommer tillbaka. Borde inte tandläkare kunna få efter prestation? Det gick ju med tantiem och det sprorade. På kliniken är det flera som säger att de får vad de betalar för, d v s man orkar arbeta mer om det finns en individuell belöning i lön/bonus.”

Huruvida ett år var en lagom tidsperiod för att grunda prestationsbedömningen på vid belöningen ansåg närmare 90 %. Inställningen var nästintill genomgående oavsett kön, ålder eller yrkesgrupp. Det var i större utsträckning de som tidigare haft ett liknande belöningsssystem som ansåg att det var en lagom tidsperiod, drygt 90 %, vilket kan jämföras med 80 % av dem som inte tidigare haft det.

Att möjligheten till resultatdelning eller belöning bidrar till motivation instämde närmare 70 % i. Det var en större andel av kvinnorna än männen som instämde i påståendet. Inom yrkeskategorierna förelåg det vidare en skillnad i inställningarna. Av tandläkarna instämde cirka 55 % i påståendet att möjligheten till belöning motiverar, medan motsvarande siffra hos tandsköterskorna var närmare 80 %. Ytterligare en skillnad återfanns mellan de kliniker som tidigare haft belöningsssystem i form av resultatdelning. Drygt 70 % av respondenterna på de kliniker som tidigare haft ett liknande system ansåg att möjligheten till belöning bidrog till motivationen, vilket kan jämföras med 58 % hos dem som inte tidigare haft resultatdelning som belöningsssystem. Slutligen fanns det en skillnad i inställningen mellan de som kände att de med sin arbetsinsats kunde påverka huruvida belöning utföll. Knappt 80 % av dem som upplevde påverkbarhet ansåg att möjlighet till belöning var motiverande, vilket kan jämföras med cirka 45 % bland dem som inte upplevde påverkbarhet.

Det sista påståendet i enkäten syftade till att undersöka huruvida de anställda upplevde att de med sin arbetsinsats kunde påverka om resultatdelning utfaller eller ej. Drygt 60 % av respondenterna instämde i påståendet. Av de kliniker som tidigare haft ett liknande system instämde närmare 70 % i påståendet att de med sin arbetsinsats kunde påverka huruvida belöningen utfaller, vilket kan jämföras med cirka 50 % hos de kliniker som inte tidigare omfattats av resultatdelning som belöningsssystem. Slutligen förelåg det en skillnad i inställningen mellan antalet yrkesverksamma år, då det i högre grad var de som varit yrkesverksamma i högst fem år som instämde i påståendet.

”För mig som enskilt anställd finns det i princip inget som JAG själv kan påverka för att just JAG ska få resultatlönen. JAG kan inte påverka om övrig personal är sjukskriven, om utrustningar är gamla och defekta och tillgången på bra arbetsredskap är låg, Klinikens storlek med avseende på

rum, vilket patientklientel som jag/kliniken har. Förutsättningarna mellan klinikerna skiljer sig för mycket för att man ska kunna göra resultatlön rättvist och ett orättvist lönesystem ger generellt sett missnöjda anställda.”

”Organisationen är för stor, lätt att det blir stillastående pölar”

SAMMANSTÄLLNING ENKÄTUNDERSÖKNING

Påstående	Uppfattning	Man	Kvinna	Yngre än 25 år	26-35 år	36-45 år	46-55 år	Äldre än 56 år	Tandläkare	Tandsköterska	Tandhygienist	Adm. Personal	0-5 år i yrket	6-15 år i yrket	16 år i yrket	Här haft ett liknande belöningsystem tidigare	Här inte haft ett liknande belöningsystem tidigare	Känner man kan påverka	Känner inte att man kan påverka	Totalt
Jag anser att tydligt uppställda mål bidrar till ökad motivation i arbetet	Instämmer	100,0%	92,6%	100,0%	93,3%	91,3%	92,6%	95,8%	93,6%	95,2%	84,2%	100,0%	91,7%	96,0%	94,2%	94,5%	92,2%	95,5%	90,2%	93,7%
Jag anser att möjligheten till belöning bidrar till motivation i arbetet	Instämmer	100,0%	92,9%	100,0%	93,3%	100,0%	89,1%	95,8%	91,5%	96,8%	90,0%	100,0%	91,7%	92,3%	94,3%	95,7%	90,2%	94,3%	94,1%	94,4%
Om en belöning baseras på en gemensam prestation så tycker jag att olika yrkeskategorier skall få olika stora delar av belöningen	Instämmer	56,3%	17,5%	0,0%	42,9%	39,1%	18,2%	12,5%	50,0%	8,0%	10,0%	7,7%	41,7%	32,0%	17,1%	18,5%	28,0%	21,8%	26,9%	21,8%
Jag är väl införstådd med det befintliga resultatdelnings/belöningssystemets gssystemets utformning samt vad som krävs för att belöning skall utgå.	Instämmer	80,0%	58,5%	50,0%	53,3%	59,1%	57,7%	46,8%	57,8%	70,0%	35,0%	69,2%	58,3%	54,2%	62,7%	67,4%	49,0%	65,5%	52,9%	60,9%
Jag tycker att det är bra att det ekonomiska målet kompletteras av fem kliniskindividuela kvalitetsmål.	Instämmer	68,8%	61,0%	100,0%	83,3%	63,2%	65,1%	80,0%	73,8%	67,3%	68,8%	91,7%	90,0%	54,5%	74,7%	75,6%	65,9%	78,9%	58,5%	72,3%
Jag tycker att det är bra att överskottet läggs i en gemensam pott.	Instämmer	68,8%	55,6%	100,0%	64,3%	40,9%	64,6%	55,3%	63,6%	49,1%	52,6%	76,9%	72,7%	52,0%	56,7%	56,8%	57,8%	51,8%	64,6%	57,1%
Jag tycker att det är bra att den högsta resultatdelning/belöning som kan utgå är begränsat till en maximt 10 000 kr per individ.	Instämmer	23,1%	48,2%	50,0%	27,3%	35,3%	49,0%	50,0%	33,3%	51,8%	33,3%	75,0%	22,2%	43,5%	48,4%	46,9%	43,2%	43,8%	48,9%	45,6%
Jag tycker att det är rätt att resultatdelningen/belöningen justeras för tjänstgöringsgrad och frånvaro.	Instämmer	87,5%	68,6%	100,0%	66,7%	59,1%	70,0%	77,1%	87,2%	64,4%	47,4%	75,0%	83,3%	58,3%	72,3%	76,4%	60,4%	74,1%	68,0%	68,3%
Jag anser att möjligheten till resultatdelning/belöning motiverar mig i mitt arbete.	Instämmer	43,8%	69,6%	50,0%	73,3%	78,3%	59,3%	68,1%	55,6%	79,4%	50,0%	69,2%	75,0%	57,7%	68,0%	71,4%	58,0%	78,2%	45,1%	66,7%
Jag upplever att jag med min arbetsansats kan påverka huruvida resultatdelning/belöning utfaller eller ej.	Instämmer	53,3%	63,0%	100,0%	61,5%	63,6%	67,3%	56,3%	60,0%	67,7%	50,0%	69,2%	70,0%	53,8%	64,4%	68,5%	52,3%			62,9%

SAMMANSTÄLLNING ENKÄTUNDERSÖKNING

Påstående	Man	Kvinna	Yngre än 25 år	26-35 år	36-45 år	46-55 år	Äldre än 56 år	Tandläkare	Tandsköterska	Tandhygienst	Adm. Personal	0-5 år i yrket	6-15 år i yrket	16 år i yrket	Mer än 16 år i yrket	Har haft ett liknande belöningsystem tidigare	Har inte haft ett liknande belöningsystem tidigare	Känner att man kan påverka	Känner inte att man kan påverka	Totalt
Jag föredrar att en betoning ställs baseras på	18,8%	9,5%	0,0%	33,3%	13,6%	3,6%	10,4%	23,4%	3,2%	10,0%	0,0%	16,7%	19,2%	7,7%	5,5%	19,6%	9,1%	13,5%	10,6%	
Klinikens prestation	6,3%	41,3%	50,0%	13,3%	27,3%	43,6%	41,7%	12,8%	54,8%	40,0%	38,5%	25,0%	34,6%	39,4%	42,9%	27,5%	43,2%	28,8%	37,3%	
Den sammantagna prestationen för FTV i vregionen	25,0%	8,7%	0,0%	6,7%	4,5%	10,9%	14,6%	12,8%	6,5%	10,0%	23,1%	8,3%	3,8%	12,5%	11,0%	9,8%	5,7%	17,3%	10,6%	
En kombination av individuell och kollektiv prestation	50,0%	40,5%	50,0%	46,7%	54,5%	41,8%	33,3%	51,1%	35,5%	40,0%	38,5%	50,0%	42,3%	40,4%	40,7%	43,1%	42,0%	40,4%	41,5%	
Ekonomiskt resultat	18,8%	4,0%	0,0%	6,7%	4,3%	7,3%	4,3%	10,9%	4,8%	0,0%	0,0%	0,0%	7,7%	5,8%	4,3%	8,0%	5,7%	5,9%	5,6%	
Kvalitetsmål	0,0%	7,9%	50,0%	13,3%	4,3%	7,3%	4,3%	4,3%	6,3%	5,0%	23,1%	8,3%	11,5%	5,8%	6,5%	8,0%	9,1%	3,9%	7,4%	
En kombination av dessa	81,3%	88,1%	50,0%	80,0%	91,3%	84,5%	91,5%	84,8%	88,9%	95,0%	76,9%	91,7%	80,8%	88,5%	89,0%	84,0%	85,2%	90,2%	87,3%	
För högt mål	30,8%	23,5%	0,0%	50,0%	25,0%	30,3%	15,8%	36,7%	14,0%	40,0%	18,2%	50,0%	17,6%	23,9%	18,8%	36,7%	16,7%	33,0%	24,5%	
Lagom mål	61,5%	76,5%	100,0%	50,0%	75,0%	66,7%	84,2%	60,0%	86,0%	60,0%	81,8%	50,0%	82,4%	74,6%	79,7%	63,3%	81,7%	60,6%	74,5%	
För lågt mål	7,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,0%	0,0%	3,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%	1,6%	0,0%	1,7%	0,0%	1,1%	
För liten	72,7%	50,5%	0,0%	60,0%	68,8%	48,8%	50,0%	74,2%	40,4%	57,1%	37,5%	71,4%	55,0%	50,6%	40,9%	73,7%	49,3%	59,5%	52,9%	
Lagom stor	27,3%	48,4%	100,0%	40,0%	31,3%	48,8%	50,0%	25,8%	57,7%	35,7%	62,5%	28,6%	45,0%	48,1%	57,6%	26,3%	49,3%	40,5%	46,2%	
För stor	0,0%	1,1%	0,0%	0,0%	0,0%	2,4%	0,0%	0,0%	0,0%	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%	1,5%	0,0%	1,5%	0,0%	1,0%	
För lång tidsperiod	0,0%	3,3%	0,0%	6,7%	8,7%	2,0%	0,0%	2,2%	3,3%	5,3%	0,0%	8,3%	3,8%	2,0%	1,1%	6,3%	2,3%	2,0%	2,9%	
Lagom tidsperiod	87,5%	87,7%	100,0%	80,0%	87,0%	86,3%	91,5%	86,7%	90,2%	89,5%	76,9%	83,3%	88,5%	88,0%	92,2%	79,2%	90,7%	83,7%	87,1%	
För kort tidsperiod	12,5%	9,0%	0,0%	13,3%	4,3%	11,8%	8,5%	11,1%	6,6%	5,3%	23,1%	8,3%	7,7%	10,0%	6,7%	14,6%	7,0%	14,3%	9,4%	

5 ANALYS

Hur vill de styrda inom offentlig sektor bli styrda och hur bör det påverka utformningen av ett belöningsystem? Med utgångspunkt i den genomförda studien samt med stöd av etablerade teorier är ambitionen att skapa ökade kunskaper inom området.

5.1 Den nyttomaximerande individen

Hur vill de styrda bli styrda? De nationalekonomiska teorierna förutsätter att människan är nyttomaximerande. Med detta som utgångspunkt kan ett belöningsystem med värderade belöningar bidra till målkongruens mellan individens och organisationens mål. Men är antagandet att människan är nyttomaximerande tillförlitligt? Om inte individerna i offentlig sektor är nyttomaximerande faller resonemanget att ett belöningsystem har någon effekt i form av målkongruens. Forskning inom området för offentlig sektor har visat på att anställda i offentlig sektor tenderar att drivas av en inre tillfredsställelse. Om en offentlig organisations mål är att ge bra service och det är just feedback av en god service som motiverar de anställda så är organisationens och individens mål desamma. Ett belöningsystem i form av yttre belöningar skulle i en sådan situation inte ge någon effekt. Den genomförda studien visar på att somliga anställda inom offentlig sektor har en stark inre drivkraft till att göra ett gott jobb och värderar detta högre än en reell belöning i form av pengar. Att medarbetarna till stor del känner en ansvarskänsla gentemot patienten gör att de värderar patientens välbefinnande framför en konkret belöning. Andra medarbetare betonade i studien tydligt att de inte drivs av den goda saken utan ville ha en reell belöning vid väl utfört arbete. Det är vidare intressant att se till andelen som föredrog en individuell belöning framför en kollektiv. En nyttomaximerande individ kan antas vilja arbeta i linje för att få ut så mycket själv som möjligt. Att studien visar på att den största delen av de anställda föredrar en kollektiv belöning skulle kunna visa på att de är mindre nyttomaximerande. Å andra sidan kan det vara ett tecken på att de är just nyttomaximerande. Om den enskilda individens prestation är svagare än kollegornas ser denne fördelar i en kollektiv grund, vilket är ett nyttomaximerat tänkande.

Om individer kan antas vara nyttomaximerande och ha samma personliga mål som organisationen så existerar ingen målskillnad och ett belöningsystem skulle inte få någon effekt. Om en målskillnad däremot existerar kan ett belöningsystem bidra till målkongruens. Om individerna istället kan kategoriseras som icke nyttomaximerande så kan inte ett väl implementerat belöningsystem bidra till målkongruens. Studien visar dock på ett nyttomaximerat tänkande samt att det föreligger skillnader mellan individens och organisationens mål, vilket motiverar tillämpningen av ett belöningsystem.

5.2 Motivation hos offentligt anställda

Utifrån ovanstående diskussion förefaller det vara nödvändigt att ett belöningsystem förmår skapa motivation. Om inte belöningsystemet motiverar uteblir den avsedda effekten.

5.2.1 Att bli sedd alternativt att bli belönad

Belöningen i belöningsystemet måste vara eftersträvansvärd för att belöningsystemet skall motivera. Men vad är det som föredras av de anställda inom offentlig sektor? De sociala motivationsteorierna så som Hawthorne-studierna understryker vikten av att chefen ser sina anställda. Den genomförda studien av Folk tandvården visade i den kvalitativa delen på att de anställda i hög utsträckning värdesatte att chefen såg dem. Det verkade som att de som redan hade

en god relation till chefen var medvetna om vilken positiv effekt det hade på individens självkänsla samtidigt som de som inte hade en god relation tydligt framhävde att detta önskades, samt att de trodde att en förbättring skulle leda till ökad trivsel. Teorin visar att genom ökat intresse från överordnade minskar behovet av ekonomiska incitament och fysiologiska förutsättningar blir mindre viktiga. Således bör ett belöningsystem i offentlig sektor belöna med pengar samtidigt som det är avgörande att mjuka faktorer som daglig uppskattning av chefen inte förkastas.

5.2.2 Behov styr motivationen

Att behov styr motivation håller flertalet forskare inom området med om. Således är det avgörande att förstå de anställdas behov för att kunna bilda sig en uppfattning om hur de anställda inom offentlig sektor vill bli styrda och hur det bör påverka utformandet av ett belöningsystem. Maslow är den forskare som hävdar att behoven kan sorteras i en pyramid där det inte går att komma vidare till nästa steg förrän man uppfyllt de tidigare. Det empiriska materialet visar på olika preferenser för olika belöningar. Dessa preferenser skulle kunna ses i ljuset av Maslows behovstrappa. Grundläggande är det fysiologiska behovet och här skulle lönen kunna placeras då en rimlig lön är en förutsättning för att betala mat och hyra. Både den kvalitativa och den kvantitativa delen understryker vikten av lönen. Under intervjuerna föreföll det som att tandläkare än mer poängterade vikten av en bra lön. I enlighet med Maslow borde det snarare vara tandsköterskorna som skall eftersträva en högre lön då de har en betydligt lägre lön än tandläkarna. Svaret kan dock tänkas finnas i att tandläkarna redan klarat av det första behovet då de har en bra lön och klättrat i behovstrappan och nu försöker uppfylla behovet av status och prestige. Lönen skulle kunna vara ett sätt för dem att känna en stolthet över att de genom sin insats bidragit till en löneökning, vilket vidare kan kopplas till det sista behovet, behovet av självförverkligande. Ett belöningsystem skulle i så fall belöna med högre lön dels för att personalen med lägre lön skall stimuleras men också för att de med högre lön skall stimuleras. Personalen i studien nämnde vidare att de uppskattade att arbeta i offentlig sektor av skälet att det kändes tryggt. Detta skulle i enlighet med Maslow betyda att de befinner sig på den nivå i behovstrappan där individen söker trygghet. Ett belöningsystem skulle i så fall vara onödigt då det inte fokuserar på trygghet. Andra betonade att det trivdes bra tack vare den sociala samvaron med kollegorna och att det var den goda stämningen som bidrog till att de ville göra ett gott jobb. Det skulle i enlighet med Maslow tyda på att de befinner sig på den nivå i behovstrappan där behovet av social samvaro är efterstävadt. Ett belöningsystem bör således främja relationer med exempelvis gemensamma stimulerande aktiviteter. Trots att många nämnde att den sociala samvaron var det som motiverade, så visar den kvantitativa studien på att belöningar i form av gemensamma aktiviteter inte var attraktiva, vilket inte är i enlighet med Maslows teorier. Det var tandsköterskor som framförallt förde resonemanget, vilket skulle tyda på att de befinner sig på den nivå då individen strävar efter att uppnå det sociala behovet trots att det inte uppfyllt det grundläggande behovet, vilket enligt Maslow är en omöjlighet. För att få en djupare insikt angående de anställdas behov och således deras preferenser är det intressant att diskutera studien utifrån McClellands teorier.

Vissa tandsköterskor med samma lön värderar olika saker. En eftersträvar framförallt en löneökning och en annan poängterar vikten av sociala engagemang. Hur kommer det sig att två personer med liknande förutsättningar kan föredra olika saker? McClelland hävdar att behov inte är hierarkiskt ordnade utan att de istället är ordnade enligt ett kontinuum, vilket innebär att individen inte måste uppfylla ett behov för att vilja uppnå nästa. Han menar också att behoven inte behöver föreligga hos alla individer. Detta skulle kunna förklara varför studien visar på att medarbetarna betonar vikten av flera behov. McClelland menar vidare att behoven kan delas upp i tre centrala behov, behovet av makt, samhörighet och prestation. Det kan förklara varför vissa

individer trots att de egentligen tillhör gruppen som enligt Maslow befinner sig på första steget i behovstrappan ändå inte värdesätter det behovet utan ser till andra behov. Det kan också förklara varför olika individer med samma förutsättningar föredrog att arbeta efter uppställda mål i olika stor uträkning. Generellt kan sägas att medarbetarna har olika behov och därav olika preferenser. Således måste belöningsystemet vara utformat på ett sådant sätt att samtliga behov tillfredställs för att motivera.

Den genomförda studien av Folktandvården visade att ledningens styrning påverkade medarbetarnas inställning till arbetet. I de kvalitativa studierna framkom det tydligt att chefs insikt i det dagliga arbetet var en faktor som påverkade relationen mellan chef och medarbetare. McGregor menar i sin X och Y teori att styrning i enlighet med teori X som innebär att man ser på sina anställda som lata och passiva skall ersättas med teori Y, vilket betonar att formell styrning skall minska och i stället skall rum ges för självstyrning. Styrning i enlighet med teori Y skulle teoretiskt sätt möjliggöra för målkongruens mellan personliga och organisationens mål då han menar att organisationens mål skall anpassas till individens mål. Den genomförda studien visar på att medarbetarna i större uträkning föredrog styrning i enlighet med teori Y. De ville få eget ansvar samt fria tyglar att utforma sitt arbete. Ett belöningssystems syfte är dock tvärtom att genom belöning få medarbetarna att arbeta utefter organisationens mål. Tanken att istället anpassa organisationens mål till individens kan nästintill te sig som absurd. Endast om individen kan antas i enlighet med tidigare forskning inom området drivas av en inre tillfredsställelse skulle denna typ av målkongruens vara möjlig. Studien visar dock på att det främsta målet med att gå till arbetet och prestera bra är att få pengar. Således skulle totalt självstyre innebära att det huvudsakliga syftet med verksamhet är att gå med vinst, vilket inte är i enlighet med offentliga organisationer mål utan istället kan liknas med de mål som finns i privat sektor. Det är farligt att endast lita till den tidigare forskning som framförallt stödjer teorier om att de anställda i offentlig sektor skulle drivas av en inre motivation. Den genomförda studien visar på att den inre drivkraften är stark men att den kompletteras av en önskan efter mera pengar i fickan, vilket ger utrymme för ett belöningsystem. Genom att inte se till det faktiskt existerande behoven och preferenser kan missnöje uppstå och negativa konsekvenser inträda.

I de kvalitativa studierna påpekade medarbetare att om en mycket väl genomförd prestation inte ses och inte belönas kan det resultera i ett minskat engagemang. Detta kan delvis förklaras av Argyris forskning som visar att missnöje kan leda till att personalen drar sig undan eller gör motstånd. Genom ett väl implementerat belöningsystem som ser och belönar vad som faktiskt presteras kan frustration minska och den totala arbetsinsatsen öka. Studien visar på att de anställda vill bli sedda och att de vill bli belönade för de prestationer de utför, vilket definitivt stödjer tillämpandet av ett belöningsystem. Den intressanta frågan blir dock hur skall systemet vara utformat för att samtliga preferenser skall tillgodoses? Är det verkligen viktigt att alla preferenser tillgodoses eller är det egentligen viktigare att majoriteten tillgodoses? Kanske skall man ”offra” en liten del för den stora delen? Det är dock betydelsefullt att beakta hur den minoritet vars behov och preferenser inte tillgodoses påverkar den övriga gruppen.

Under intervjuerna och i enkätundersökningen framkom det ett missnöje med lönen. De anställda påpekade upprepade gånger att de var underbetalda. Enligt Herzberg är lönen en faktor som endast kan minska vantrivsel. En högre lön kan således utifrån denna teori inte skapa en ökad motivation. Utifrån resonemanget skulle inte heller lönen vara en del i belöningsystemet då det grundläggande syftet med ett belöningsystem är att öka de anställdas motivation. I enkätundersökningen svarade dock nästintill alla respondenter att lönen var ”mycket viktig” för motivationen. Under intervjuerna föreföll lönen vara central och vid diskussioner kring monetära belöningar så underströks det att lönen istället var viktig att höja. Det föreföll inte finnas insikt i att de pengar som fanns att tillgå då en resultatdelning var aktuell inte var en stadigvarande

summa utan berodde på verksamhetens utfall. Åsikterna kan antas peka på att så länge lönen inte upplevs som skälig i förhållande till arbetsinsats kan ett belöningssystem med monetära belöningar inte implementeras lika effektivt som när lönen upplevs vara på en anständig nivå.

Både intervjuerna samt enkätsvaren visade i hög grad på att faktorer som upplevdes som motiverande var erkännande från patienter, arbetets innehåll samt att arbeta med människor. Den här typen av faktorer kategoriseras enligt Hertzberg till viss del som motivationsfaktorer. Då personalen anger att de här faktorerna i hög grad motiverar dem hade det önskvärda rent teoretiskt varit att kunna belöna utifrån dem. Ytterligare belägg för att det hade varit lämpligt att belöna utifrån dessa faktorer är Thorndikes förstärkningsmotivationsteorier. Faktorerna kan betraktas som mycket viktiga även för verksamhetens utfall och beteendet borde således stimuleras med incitament för att förstärkas. Dock är den här typen av "mjuka" värden ofta svåra att utvärdera och således också att belöna. Vissa typer av stimuli borde dock kunna utarbetas såsom att erbjuda varierande arbetsuppgifter för att arbetets innehåll skall upplevas än mer stimulerande.

En faktor som vanligtvis anses stimulera motivation är möjligheten till att kunna göra karriär. Hertzberg klassificerar också denna faktor som motivationsfaktor. Inget i det empiriska materialet visade på att viljan att avancera fanns hos de anställda. Denna företeelse kan dock till viss del anses vara naturlig med tanke på att möjligheterna att göra karriär inom den här typen av verksamhet kan anses vara begränsad och således inte attrahera individer som drivs av en vilja att avancera. Följaktligen kan troligtvis inte möjligheten till befördran användas som incitament.

5.2.3 Individen i samspel med omgivningen

Målets påverkan

Vad målen i ett belöningssystem baseras på samt hur högt ställda målen är kommer att påverka belöningssystemets effekt på individernas prestation. Den kvantitativa delen av det empiriska materialet lyfter fram att klart uppställda mål motiverar, vilket stöds av Latham och Lockes målteori. Mycket av den forskning som bedrivits inom offentlig sektor pekar dock på att utmärkande drag för den här typen av verksamhet är just svårigheter i att formulera tydliga mål. Svårigheterna beror på en rad faktorer där kvalitetsaspekten och problem i dess utvärdering ofta lyfts fram inom det forskningsmaterial som finns att tillgå. Den genomförda studien visade tydligt att de anställda var mycket väl medvetna om svårigheten. Många menade i intervjuerna att ekonomiska resultat och kvalitetsmål ofta stod i konflikt och att för mycket fokus på ekonomi kunde påverka kvalitetsaspekten negativt. Det framkom dock med stor tydlighet i enkäten att enbart kvalitetsmål inte var önskvärda utan att en kombination av ekonomiska resultat och kvalitetsmål var att föredra samtidigt som det föreföll finnas preferenser bland medarbetarna för tydligt uppställda mål. Således är fastställandet av mål en utmanande men avgörande faktor för att ett belöningssystem skall kunna utformas och tillämpas inom offentlig sektor. Det är svårt att frigöra sig från tanken att oklart formulerade kvalitetsmål kan skapa irritation och missnöje vilket påverkar motivationen negativt. I enlighet med Latham och Lockes teori skulle en lösning på problemet delvis kunna vara en utökad dialog mellan målsättare och medarbetare. Det är troligt att medarbetarna besitter goda kunskaper som de målsättande kan tänkas sakna. Ett ökat inflytande vid formulering av målsättningarna skulle således kunna bidra till realistsikt uppställda mål samtidigt som själva deltagandet i sig stimulerar till ökat engagemang.

I de kvalitativa studierna blev det tydligt att återkoppling på utförd prestation var viktigt. På klinik X var det uppenbart att de goda ekonomiska resultaten som kliniken uppvisade skapade glädje samt att de aktivt kommunicerades till personalen. Det fanns en utbredd medvetenhet hos personalen om att kliniken gick bra vilket upplevdes som motiverande och stöds av Latham och

Lockes teori om att återkoppling är en viktig del i motivationsskapande. Tydligt är att återkoppling också skedde på klinik Y som inte uppvisade goda ekonomiska resultat utan istället genererade underskott. Här fanns istället uppfattningar om att det var för mycket fokus på ekonomi. Att de ekonomiska målsättningarna som ej uppnåddes kommunicerades ut ansågs istället inverka negativt på motivationen. Resonemanget ovan talar för att återkoppling av prestation ökar motivationen endast då återkopplingen består av positiva utfall. Det verkade som att kommunikationen av prestationer som inte uppnådde målen snarare sågs som en bestraffning än som en utebliven belöning. Argumenten talar således för att ett belöningsystem måste motivera genom återkoppling på prestation men samtidigt så måste systemet vara utformat så att det inte hämmar motivationen då målen inte uppnås. Genom ett aktivt förmedla det som är bra istället för att endast se till saker som kan förbättras så skulle motivationen bland medarbetarna troligtvis öka.

Betydelse av förväntningar

Enligt förväntningsteorin är det avgörande för motivationen att belöningen värdesätts av individen. För att individen skall motiveras krävs det enligt teorin att individen vet vad belöningarna innebär samt vad som krävs för att uppnå dem. Under intervjuerna framgick det tydligt att personalen inte visste vad det befintliga resultatdelningssystemet innebar, vilken typ av belöning som kunde erhållas eller vad som krävdes för att belöning skulle utgå. Troligtvis kan avsaknaden av kunskap förklaras med att klinikerna inte tidigare innefattats av ett liknande resultatdelningssystem. Svaren från enkäten visade på en större kännedom om det befintliga resultatdelningssystemet, dock var det en markant skillnad i kunskap mellan de områden som tidigare omfattats och inte omfattats av ett liknande resultatdelningssystem. Avsaknaden av kunskap talar således för betydelsen av tydlig kommunikation av belöningssystems utformning samt vad som krävs för att belöning skall utgå. Okännedom om belöningarna bidrar onekligen till att belöningarna inte bidrar till ökad motivation trots att de kan vara utformade i enlighet med individernas preferenser. Följaktligen är det inte kostnadseffektivt att utforma ett belöningsystem utan att förankra det i organisationen.

Den summa som kunde utgå per individ ansågs i intervjuerna överlag inte vara tillräckligt stor. En tandläkare bröt ner den till vad det blev per arbetad timme, andra ansåg att den i princip beskattades bort. Även tandsköterskorna som erhöll en lägre lön och därigenom kunde tänkas värdera resultatdelningen i större utsträckning ansåg att summan var för låg. Således värderades inte belöningen i någon större utsträckning. Något motsägelsefullt var dock att andra faktorer, som värderades mycket högt för motivationen, egentligen i rena pengar var värda mindre. Utifrån detta kan man anta att hur belöningen ”paketeras” har viss betydelse. Då andra belöningar uppskattades mer trots att de rent monetärt var värda mindre kan slutsatsen dras att individens upplevelse av belöningen spelar in. En klumpsumma på 10 000 kronor verkade inte i någon högre utsträckning värderas. Det är tänkbart att samma summa fördelad på ett annat sätt med annat innehåll skulle uppskattas mer.

Flertalet forskare som studerat offentlig sektor har kommit fram till att de anställda inom offentlig sektor i högre grad än de anställda inom det privata näringslivet drivs av en inre motivation som arbetsuppgifterna anses skänka. Under intervjuerna nämnde flertalet spontant att arbetsuppgifterna skänkte tillfredsställelse och att tacksamhet från patienter samt känslan av att göra en insats bidrog till motivationen. Det framgick dock tydligt att andra typer av belöningar saknades. I enkäten angav nästintill alla att det var lönen som var det mest motiverande. De angav dock också i nästan lika stor utsträckning att arbetets innehåll och erkännande från patienter var mycket viktiga faktorer för motivationen. Under intervjuerna visade sig det vara de äldre som i större utsträckning kunde anses drivas av en inre motivation. Studien pekar således på att det kan bero

på att de äldre arbetat längre och att inställningen är något som successivt växer fram. Ytterligare en förklaring skulle kunna vara att den här typen av åsikter är en generationsfråga och att de kommer att försvinna då den äldre generationen går i pension. Således visade studien på att anställda inom offentlig sektor till viss del drivs av en inre motivation men att denna företeelse kan vara åldersbetingad. Att preferenserna skiljer sig mellan åldrar är en viktig aspekt att ta med vid utformandet av belöningssystem. Systemet måste genom attraktiva belöningar locka ung kompetent arbetskraft samtidigt som det inte får missgynna de äldre med andra preferenser.

Ytterligare en aspekt att beakta är att de som tidigare innefattats av ett liknande belöningssystem föreföll i högre utsträckning vara positivt inställda till de påståenden som undersökte inställningen till det befintliga resultatdelningssystemet. Den positiva inställningen var genomgående i nästintill alla påståenden. Utifrån observationen är det rimligt att dra slutsatsen att vanan och den historiska påverkan av ett belöningssystem bör beaktas. Det empiriska materialet talar således för att medarbetarna är mer positivt inställda till utformningen av ett belöningssystem då de tidigare innefattats av det och fått möjlighet att uppleva utfallet. De som ställs inför en helt ny utformning kan följaktligen tänkas vara misstänksamma. Vid implementeringen av ett belöningssystem är det därför viktigt att vara lyhörd för medarbetarnas åsikter samtidigt som man bör ha i åtanke att det förekommer en viss skepticism vid införandet av nya system som kan tänkas avta då individen fått möjlighet att utvärdera det nya systemet efter att ha deltagit i det. Resonemanget talar för att det är olämpligt att ändra utformningen av ett belöningssystem ofta då individerna tenderar att föredra etablerade system framför okända system.

Vikten av rättvisa

För att ett belöningssystem skall få avsedd effekt krävs det att systemet upplevs som rättvist. Adams menade i sin forskning att individens motivation påverkades av om belöningarna upplevs som rättvisa i förhållande till krävd arbetsinsats samt i förhållande till omgivningen. I enkäten framkom det att drygt 50 % av respondenterna ansåg att belöningen i förhållande till krävd arbetsinsats var för liten. Närmare en femtedel hade dock ingen uppfattning i frågan. Studien pekar således på svårigheter för individerna att uppskatta verkan av sin arbetsinsats, vilket försvårar insikten i vad som krävs för att belöning skulle utgå.

Under intervjuerna framkom det att de belöningar som värderades högst i stor utsträckning värderades högt då det fanns en medvetenhet om att övriga kliniker inte hade samma typ av belöning. Resonemanget stöds av Adams rättviseteori som belyser att belöningarna värderas i förhållande till omgivningen. Det här kan vara en aspekt som inte ter sig särskilt viktig men som i grunden kan få en reell effekt. Det valda studieobjektet befinner sig i ett förändringsskede där fem området skall harmoniseras till ett. Genom att alla skall belönas lika så kommer belöningarna i enlighet med detta resonemang inte ses som lika attraktiva då alla får möjlighet till att uppnå dem. Den genomförda studien lyfter fram en uppenbar risk i att den tidigare stolthet över belöningar som exempelvis tycktes genomsyra klink X minskar då belöningarna i sig inte längre känns lika unika. Argumenten talar således för att tillämpningen av standardiserade belöningar minskar i värde av just den anledningen att alla kan uppnå dem och att de då inte längre är unika. Å andra sidan visar studien på att tankegången inte är riktigt så ensidig. Resonemanget stämmer väl utifrån en klinik som redan hade de belöningar som sågs som unika, men medarbetare på en klinik som inte haft möjlighet till belöningarna kan inte tänkas bli missnöjda. Således pekar studien på att de som haft attraktiva belöningar kommer missgynnas medan de som saknat attraktiva belöningar kommer gynnas. Följaktligen kommer en belöning värderas lågt eller högt i relation till det man tidigare haft. En kritisk faktor vid utformandet av ett harmoniserat belöningssystem blir således att hantera den historiska påverkan på de styrdas preferenser.

I enkäten fanns vidare frågor som berörde aspekten huruvida belöningar som baserades på gemensam prestation skulle fördelas olika med hänsyn till yrkeskategori, vilket kan anses belysa ytterligare en rättvisaspekt. Majoriteten ansåg att en fördelning beroende på yrkeskategori inte var att föredra. Speciellt tydlig var åsikten hos tandsköterskorna. Tandläkare tyckte i större utsträckning att belöningar kunde fördelas olika med hänsyn till yrkeskategori. Att tandläkarna i större utsträckning föredrog detta kan delvis förklaras med att marginalskatten gör att tandläkarna får betydligt mindre efter skatt än tandsköterskorna vid lika fördelning, vilket upplevs som orättvist. Vidare kan denna åsikt förklaras med att tandläkarna anser att deras arbetsinsats tillför mer och att de således skall erhålla en större del utav belöningen.

Medarbetarna berörde skillnader i vårdtyngd samt i vilken utsträckning personalen var sjukskriven som faktorer som försvårade en rättvis bedömning. Denna åsikt framkom vidare i den kvantitativa studien där majoriteten ansåg att det var rätt att hänsyn togs till tjänstgöringsgrad och frånvaro vid fördelning av belöningen. Studien visar därför på att målen i ett belöningsystem inte per automatik blir rättvisa för att de är samma. En generell uppfattning är annars att lika mål är rättvist. I offentlig sektor kan det vara tvärtom, lika mål kan upplevas som orättvisa då förutsättningarna skiljer sig radikalt. När alla behandlas lika upplevs det således som orättvist.

5.4 Utformning anpassat till de offentligt anställdas preferenser

5.4.1 Värdet av påverkbarhet

Vid utformningen av ett belöningsystem är påverkbarheten i enlighet med flertalet teorier en viktig faktor. Att individen kan påverka huruvida belöningen utfaller eller ej anses vara en nyckelfaktor för att ett belöningsystem skall få avsedd effekt och motsatsen anses skapa negativa effekter. Offentlig verksamhet kritiserar ofta för att ha långa beslutsvägar och bedrivs byråkratiskt, vilket hypotetiskt skulle initiera svårigheter för individen inom offentlig sektor att kunna påverka sin arbetssituation och prestation. Det var dock en majoritet som i enkätundersökningen angav att de ansåg sig kunna påverka utfallet med sin arbetsinsats. Speciellt tydlig var åsikten hos de kliniker som tidigare innefattats i ett liknande belöningsystem. De som varit yrkesverksamma en kortare tid angav i högre utsträckning än övriga att de inte hade någon uppfattning om huruvida de med sin insats kunde påverka om belöning utföll, vilket troligtvis kan förklaras med svårigheter att uppskatta situationen utifrån sin korta tid i organisationen. Påverkbarhetens betydelse för motivationen var mycket tydlig då det var en stor skillnad mellan de som upplevde att de kunde påverka huruvida belöningen utföll och om man ansåg att möjligheten till belöning motiverade. Närmare 80 % av de som upplevde påverkbarhet ansåg också att möjligheten till belöning var motiverande, vilket kan jämföras med cirka 45 % av de som inte upplevde samma påverkbarhet. Under intervjuerna var det dock ett flertal som gav uttryck för svårigheter att påverka sin prestation då man i hög grad var beroende av varandra. Tandläkarna påtalade att de var beroende av kompetenta och duktiga sköterskor. Med utgångspunkt i det empiriska materialet blir det tydligt att den motivation som individen upplever utifrån en belöning i hög grad är avhängig känslan av att kunna påverka. Vidare belyser det vikten av att ett belöningsystem förmår motivera samtliga i verksamheter där personalen tenderar att vara beroende av varandra eftersom den individuella prestationen i hög grad påverkas av omgivningens prestationer.

På klinik Y föreföll det finnas en genomgående inställning att klinikens storlek minskade påverkbarheten. Studien pekar således tydligt på att storleken kan vara ett problem. Med detta i åtanke känns det orimligt att offentliga verksamheter i hög grad går från småskalighet till stordrift. Åsikter huruvida stordrift inom offentlig sektor skulle leda till fördelar sträcker sig utanför

uppsatsens syfte. Den genomförda studien belyser dock tänkbara nackdelar vid omorganisering till stordrift i form av minskad upplevd påverkbarhet.

En typ av belöning som på klinik Y upplevts som positiv var nöjescheckar som utgått vid tecknandet av s.k. friskvårdsavtal. Det här skulle kunna tala för det positiva i att komplettera de större och mer tekniskt avancerade belöningsystemen med mindre temporära system emellanåt, där individen själv i högre grad har kontroll över prestationen och således kan påverka utfallet i större utsträckning.

5.4.2 Kort eller lång sikt?

I enkäten fanns ett påstående som syftade till att undersöka inställningen till vilken tidsperiod som var lämplig att grunda belöningar på. Det befintliga resultatdelningssystemet tillämpar en ettårig period som bas för utvärdering. Cirka 90 % av respondenterna ansåg att ett år var en lämplig tidsperiod. Inställningen kan ställas i relation till den begränsade kännedomen om resultatdelningssystemet. Då inte lika många i relation till andra motivationsfaktorer svarade att de motiverades av möjlighet till resultatdelning, skulle slutsatsen kunna dras att det är belöningarna i sin natur som inte är anpassade till preferenserna, men att tidsaspekten är den rätta. Trots att flertalet svarade att ett år var en lagom tidsperiod finns det uppenbara preferenser för omedelbar återkoppling på prestation. Preferenser tydliggjordes då många angav att patienternas tacksamhet var en faktor som bidrog till motivationen samt att de kände sig motiverade då patienternas munhälsa förbättrades mellan besöken. Resonemanget pekar på att ett belöningsystem bör utformas så att det både belönar på kort och lång sikt för att tillgodose olika preferenser.

Vidare finns risken för en reducerad koppling mellan prestation och belöning då tiden mellan prestation och belöning är för lång. Det skulle kunna förklara att det befintliga resultatdelningssystemet inte upplevdes som motiverande i samma utsträckning som andra faktorer vilka belönade snabbare. Att en stor andel i enkäten ändå svarat att de tycker att ett år är en lagom tidsperiod kan möjligtvis bero på en rädsla för stress vid utvärdering på kortare tidsperioder. Det skulle kunna förklaras av att belöningar med en kollektiv prestation som belöningsgrund bidrar till ömsesidig övervakning vilket kan upplevas stressande.

5.4.3 Belöning eller lön?

Studien visade att lön ansågs vara viktigare än andra belöningsformer. Att det är den genomgående preferensen är tydligt men varför ser det ut på detta sätt? En av anledningarna som kunde utläsas av de kvalitativa studierna var att en monetär belöning sågs som osäker, medarbetarna visste inte huruvida den skulle utfalla då det var svårt för individen att påverka utfallet. Å andra sidan visar den kvantitativa studien att på att den upplevda påverkan var relativt stor. Att resultaten skiljer sig åt kan troligtvis till stor del förklaras av att de flesta av de kliniker som genomförde enkäten var mindre än den klinik Y som avses i den kvalitativa delen. En annan orsak till varför de styrda i högre uträkningen prefererar en fast lön framför en rörlig monetär belöning skulle kunna hämtas i medarbetarnas inställning till risk. Kan det vara så att offentligt anställda är mindre riskbenägna än de i privat sektor? Den genomförda studien visar till viss del att så kan vara fallet men för att kunna fastställa en generell slutsats krävs vidare forskning i form av jämförande studier på området.

På frågan vad som upplevdes motiverande svarade de flesta spontant att det var att arbeta med människor som drev dem. Det här stämmer väl överens med den inre typ av belöningar som många forskare anser att de anställda inom offentlig sektor föredrar. Det framkom dock inga som helst belägg för att de anställda upplevde att detta var en belöning och det kan således vara

riskabelt att förlita sig på den inre motivationen. Kurser lyftes vidare av många fram som en motivationsfaktor. Dock gick åsikterna isär om de betraktades som en belöning eller som något som istället gynnade kliniken i form av förhöjd kompetens. Skillnaden i inställning bidrar med kunskap om att vad som upplevs vara en belöning skiljer sig åt utifrån individens referensram.

Under intervjuerna framkom det att de anställda på klinik X uppskattade den resa som tidigare nämnts mycket, dock sågs den inte som en morot eller något man strävade efter i det dagliga arbetet. Efteråt hade resan positiva effekter i form av stärkt samarbete. Resor och gemensamma sociala aktiviteter uppfattades inte som motiverande i någon större utsträckning i enkäten. Det är dock tänkbart att man bör beakta de positiva effekter den här typen av belöningar har för samarbetet. Klinik X var ett exempel på en arbetsplats som levererade goda ekonomiska resultat, vilket delvis skulle kunna förklaras av den goda sammanhållningen som fanns. Således bör man aktivt arbeta för att stärka sammanhållningen och skapa ett positivt klimat då dessa faktorer efter genomförd studie kan anses vara kritiska för att uppnå målkongruens inom organisationen. Många poängterade vidare att mindre och lite mer informella typer av belöningar och förmåner såsom att träna på arbetstid, julmiddagar och midsommarluncher uppskattades. Den här typen av belöningar kan vara svåra att koppla till en viss prestation. De kan dock i förlängningen användas som en form av styrmedel då de kan anses visa på uppskattning från arbetsgivaren men framförallt bidra till en ökad gruppkänsla och således bidra till att skapa ett gott arbetsklimat med medarbetare som känner sig sedda och uppskattade. Genom att framgångsrikt skapa ett klimat som gör att man aktivt kan förlita sig på individens vilja att prestera i enlighet med organisationens mål kan ett kostnadseffektivt och enkelt sätt att styra på skapas. Trots att den här typen av belöningar inte upplevdes som motiverande i någon större utsträckning så bör de således inte förkastas.

5.4.4 På basis av individens eller gruppens prestation?

Preferenserna avseende vilken prestation belöningen skulle baseras på undersöktes genom en fråga i enkäten samt under intervjuerna. I enkäten var det flest som ville bli belönad på basis av en kombination av kollektiv och individuell prestation, vilket följdes av preferenser för belöning på klinikknivå. Under intervjuerna framkom det att de anställda i viss mån hade preferenser för belöning utifrån individuell prestation, dock var det många som påtalade svårigheter i att mäta och utvärdera den individuella prestationen. Detta skulle i sin tur till viss del kunna förklara den stora andel som angivet att en kombination framför individuell grund var att föredra. Enkäten visade att det i större utsträckning var tandläkare som föredrog individuell belöning. Preferenserna kan i viss mån sägas gå isär även om det verkar som att kollektiv belöning föredras i större utsträckning. Det var få som i enkäten ansåg att belöning enbart skulle baseras på individuell prestation likaså var det endast ett fåtal som ansåg att regionens samlade resultat var lämpligt att utgå från. För att stimulera ömsesidig övervakning och öka gruppkänslan är kollektiva belöningar att föredra. Det var dock många som under intervjuerna på klinik Y påtalade att klinikens storlek gjorde att man inte kunde påverka det sammantagna resultatet med sin insats. Således är det tänkbart att man bör beakta organisationens storlek vid val av vilken nivå prestationerna skall utvärderas på. En kollektiv belöningsgrund i en större organisation kan påverka den avsedda motiverande effekten negativt, eftersom individerna i organisationen inte kan överblicka prestationen. Således kan inte ömsesidig övervakning användas som argument för kollektiva belöningsformer i för stora organisationer, speciellt med avsikt på offentlig verksamhet då det kan anses vara än svårare att utvärdera varandras insatser.

5.4.5 Att mäta på ekonomiskt utfall, en omöjlighet?

Då offentlig verksamhet inte drivs i vinstsyfte är kvalitetsaspekten viktig för att utvärdera verksamhetens utfall. I enkäten angav nästintill 90 % att de föredrog en kombination av kvalitetsmål och ekonomiska resultat. Under intervjuerna blev det tydligt att personalen såg stora

svårigheter i att utvärdera sina prestationer på ekonomisk basis då olika typer av ingrepp genererade olika ekonomiska utfall. Ett exempel är barnbehandlingar som inte bidrog till intäkter i samma utsträckning som övriga behandlingar. Den här typen av problematik kan sannolikt återfinnas i ett flertal offentliga verksamheter och är således ett tydligt problem vid utformandet av ett belöningsystem. Då studieobjektet bedrivs som en intäktsfinansierad verksamhet är det också troligt att offentliga organisationer som inte bedrivs på samma sätt har än svårare att utvärdera på ekonomiskt utfall. En tänkbar lösning på problemet är att utarbeta någon form av internpriser. Genom att fastställa internpriser och nyttja internfakturering så kan svårigheter i att värdera olika behandlingsformer undvikas och olika behandlingar kan utvärderas på ett rättvist sätt. Detta skulle också eventuellt kunna lösa vissa av problemen som ansågs finnas vid individuell utvärdering av prestationer.

5.5 Trend i preferenser

Den empiriska studien visar att påtagliga skillnader i åsikter kan föreligga mellan könen och mellan olika yrkeskategorier med varierande lång akademisk utbildning. Av dem som föredrog individuella prestationsgrunder samt ekonomiska resultat som bas för utvärdering återfanns främst yrkesgrupper med längre akademisk utbildning. Samma skillnad kunde urskiljas mellan män och kvinnor, då det i större utsträckning var männen än kvinnorna som föredrog individuella prestationsgrunder samt ekonomiska resultat som bas för utvärdering. Inställningen till huruvida en belöning skulle fördelas olika på yrkeskategorier samt för tjänstgöringsgrad och frånvaro skilde sig också mellan könen. Män föredrog i högre utsträckning än kvinnor yrkesjusterad belöning samt justering för tjänstgöringsgrad och frånvaro. Liknande skillnader återfanns bland yrkesgrupper med varierande akademisk utbildning. Av dem som föredrog yrkesjusterad belöning samt belöning justerad för tjänstgöringsgrad och frånvaro var majoriteten yrkesgrupper med längre akademisk utbildning.

Det verkar således som att männen och yrkesgrupper med längre akademisk har liknande preferenser som skiljer sig från övriga. Männen och yrkesgrupper med längre akademisk utbildning i offentlig sektor skulle därför kunna antas vara mer individualistiska då de i högre utsträckning än övriga föredrar individuell utvärdering samt belöning som justeras för yrkeskategori, tjänstgöringsgrad och frånvaro. Svaret på frågan varför det ser ut som det gör skulle eventuellt kunna finnas i den traditionella relationen mellan kvinna och man där mannen historiskt sett har haft en mer dominerande roll. Följaktligen förlitar sig männen enligt den här förklaringen i högre utsträckning på sin förmåga till att prestera. En mindre trolig förklaring är också att skillnaden helt enkelt ligger i männens natur och inte kan förklaras av den sociala samvaron. Skillnaden i åsikt mellan yrkesgrupp kan möjligen förklaras av att yrkesgrupper med längre akademisk utbildning är mer vana vid att arbeta självständigt samt att de fått ta större ansvar, vilket skulle motivera ett individualistiskt tänkande. Slutsatsen är dock inte fri från invändningar då den kvalitativa studien lyfte fram att samtliga på klinik X, oberoende av yrkeskategori, poängterade att alla skulle få lika belöning oavsett yrkeskategori. Det här kan troligtvis förklaras med en stark gruppsammanhållning med åsikter om att alla gemensamt bidragit till eventuella belöningar.

De skillnader som identifierats mellan yrkeskategorier samt mellan kön avseende vilken typ av mål som en belöning bör grundas skulle kunna förklaras av att kvinnor i högre utsträckning värnar om kvalitet i det utförda arbetet. Förklaringen stöds av att tjänsteintensiva offentliga organisationer, där kvalitetsaspekten väger tungt, också är kvinnodominerande. Att yrkesgrupper med längre akademisk utbildning i högre utsträckning än de med en kortare akademisk utbildning

föredrar ekonomiskt resultat som bas är svårt att ge en rimlig förklaring på. För att dra en generell slutsats krävs vidare forskning på området.

Trots att den kvantitativa studien pekar på att det föreligger skillnader mellan olika grupper så finns det tydliga åsikter som en klar majoritet instämmer i. Genom att se till majoritetens preferenser så kommer utformandet av ett belöningsystem att gynna merparten av de anställda. Å ena sidan är det mycket positivt då majoriteten av de anställda kommer att värdesätta belöningsystemet och således är det troligt att belöningsystemet får avsedd effekt. Å andra sidan kommer belöningsystemet att missgynna de med särskiljande preferenser, vilket kan leda till att offentlig sektor fortsätter att attrahera en viss typ av individer. Det skulle kunna förklara varför män utgör en minoritet i offentlig sektor. Genom att endast se till majoritetens intresse, vilket i offentlig sektor innebär att man ser till kvinnornas intressen, minskar incitamenten för en jämnare könsfördelning då männens behov och preferenser inte tillgodoses i samma utsträckning. De finns därför belägg för att utformningen av ett belöningsystem bör beakta olikheter i preferenser.

6 SLUTSATSER

6.1 Besvarande av syftet

Syftet med uppsatsen var att utveckla kunskaper om vilka preferenser avseende belöningsystem som kunde urskiljas bland de anställda i offentlig sektor. Vidare avsågs faktorer som bör beaktas vid utformandet av belöningsystem i offentlig sektor belysas. För att ett belöningsystem skall få avsedd effekt är det av betydelse att det är anpassat till den aktuella organisationens förutsättningar samt individernas behov och preferenser. Genom ett väl implementerat belöningsystem som är anpassat till medarbetares preferenser kan målkongruens mellan individers personliga mål och organisationers mål uppnås. Det går dock inte att ge ett entydigt svar på hur de styrda vill bli styrda. De styrda består av människor och varje människa är unik med personliga preferenser. Den genomförda studien lyfter däremot fram tydliga samband och genom analys talar argumenten för att dessa samband till viss del kan antas vara generella och genomgripande för majoriteten av de anställda inom offentlig sektor. De anställda inom offentlig sektor kan delvis antas, i enlighet med organisationens mål, sträva efter att tillgodose brukarens behov då de tydligt motiveras av erkännande i form av brukarens uppskattande. Det är dock riskabelt att endast förlita sig på denna aspekt. Studien visar tydligt på att de anställda inom offentlig sektor till största del föredrar en konkurrenskraftig lön samt att de vid god prestation vill bli sedda och uppskattade. Inställning motiverar tillämpning av belöningsystem. Genom att belöna det beteende som leder till att organisationens mål uppfylls kommer de anställdas prestationer att styras.

Studien visar hur ett belöningsystem i offentlig sektor bör vara utformat för att motsvara de styrdas preferenser då det finns tydliga åsikter som en övervägande majoritet ställer sig bakom. Mål och belöningar anses vara motiverande vilket är en grundläggande förutsättning för tillämpningen av ett belöningsystem. Vidare föredras en utvärdering på basis av en kombination av kollektiv och individuell prestation, under ett års tid och utifrån en kombination av ekonomiskt resultat och kvalitetsmål. Studien visar dock att det går att urskilja skillnader i åsikter med avseende på individualistiskt tänkande mellan olika akademisk bakgrund samt mellan män och kvinnor. Historiskt sett kan den offentliga sektorn antas ha attraherat alla typer av människor inom yrket då konkurrensen från det privata näringslivet inom närliggande områden varit nästintill obefintlig. De privata aktörerna som utövar den typ av verksamhet som traditionellt bedrivits i offentlig regi har dock växt sig starkare i takt med avregleringar. Det kan således föreligga en möjlighet att individer med ett starkt individualistiskt tänkande är mer benägna att arbeta i det privata näringslivet då belöningsystem som är individualistiskt utformade är starkare etablerat. För att offentlig sektor även i fortsättningen skall attrahera olika typer av människor krävs det att dess belöningsystem tillgodoser flera typer av preferenser.

Det framgick i studien att inställningen till hur ett belöningsystem var utformat påverkades av huruvida enheterna tidigare innefattats av ett liknande system. De som tidigare haft ett liknande system är överlag mer positiva till systemet. Det är följaktligen tänkbart att det vid implementeringen av ett belöningsystem i viss mån kan föreligga förutfattade meningar som kan antas ändras då individen får möjlighet att bilda sig en uppfattning om systemet genom att innefattas av det. Således är det vid utformningen och implementeringen av ett belöningsystem viktigt att beakta den trygghet som skapats genom tradition och vara medveten om att inställningar kan förändras efter hand. Det är troligt att en positiv inställning i högre grad kan uppnås när individen själv aktivt tillåts ta del av system istället för att enbart passivt ge uttryck för sin åsikt utan att ha innefattats av systemet.

Den genomförda studien visar tydligt att känslan av att kunna påverka utfallet av en belöning med sin arbetsinsats är en förutsättning för att mål skall upplevas vara motiverande. Storleken på verksamheten föreföll ha betydelse för känslan av påverkbarhet hos individerna. För stora verksamheter leder således till en känsla av opåverkbarhet. Storleken hämmar följaktligen motivationen och är därför en kritisk faktor att beakta vid utformandet av belöningsystem. Studien visar att små enheter har enklare för att ta till sig mål då individer i högre utsträckning upplever dem vara överblickbara och påverkbara. Vidare belyser studien svårigheter i att utvärdera prestationer på ekonomiskt utfall då kvalitetsaspekter måste vägas in. För att målen skall upplevas som tydliga bör det utarbetas klara kriterier för utvärdering av såväl ekonomiska resultat som kvalitetsaspekter. Vid utformandet av belöningsystem i enlighet med de anställdas preferenser är också rättvisaspekten central. Verksamheter inom offentlig sektor verkar under skilda förutsättningar och för att kunna utvärdera prestationer på ett sätt som av de anställda upplevs som rättvist är det viktigt att utforma belöningsystem som tar hänsyn till de olika verksamheternas skilda förutsättningar. Det framgår i studien att lika mål inte upplevs vara rättvisa då det finns en medvetenhet om de olika förutsättningar som råder. Studien lyfter vidare fram en stark preferens för tydligt uppställda mål. Det är således mycket viktigt att de uppställda målen uppfyller kraven på påverkbarhet, tydlighet och rättvisa för att belöningsystem skall få avsedd effekt. Belöningsystem i den offentliga sektorn bör vara utformade så att ovanstående svårigheter i att utforma målsättningar övervinns för att uppnå motivation bland medarbetarna.

Det finns en skillnad i inställningen till belöningar och motivationsskapande faktorer mellan äldre och yngre medarbetare. De yngre tenderar inte i lika hög utsträckning värdera att arbeta med människor och inte heller motiveras i samma grad av återkoppling från patienterna utan drivs istället av andra faktorer. Det skulle kunna peka på att en viss typ av åsikter kommer att försvinna då de äldre pensioneras. Följaktligen måste det också vid utformandet av belöningsystem finnas en lyhördhet för eventuella förändringar i preferenser.

Medvetenhet om ett belöningsystems utformning samt vad som krävs för att belöning skall utgå är oerhört viktigt för att systemet skall få avsedd effekt. Studien visar tydligt på att kännedom varierar mellan de som tidigare haft ett liknande system eller inte, vilket visar på vikten av en tydlig kommunikation. Offentliga organisationer är ofta stora och utsatta för relativt tätt följande omstruktureringar, vilket ökar kraven på tydlig kommunikation. En tydlig kommunikation fordras också vid tillämpning av monetära belöningsformer för att klargöra att de pengar som finns att tillgå då monetär belöning utfaller är ett resultat av det överskott verksamheten genererat och inte ett substitut för lönepåslag.

Avslutningsvis är återkoppling av prestation viktigt att ta i beaktande. Att aktivt kommunicera goda resultat främjar ett positivt arbetsklimat med engagerade och motiverade medarbetare. Då mindre goda resultat kommuniceras verkar det på motsvarande sätt ha en negativ inverkan på motivationen. Det är tänkbart att de negativa konsekvenserna som återkoppling i form av mindre goda resultat skapar kan mildras genom dialog med medarbetarna. En dialog med medarbetare kan också gynna beslutsfattare då det är troligt att medarbetare besitter kunskaper som är betydelsefulla för att förbättra verksamheten.

Den genomförda studien baseras på en intäktsfinansierad offentlig organisation, vilket medför begränsningar då det inte är den enda finansieringsformen i offentlig sektor. Vidare är uppsatsen baserad på en enfallsundersökning, vilket medför att åsikter från övriga organisationer i offentlig sektor inte har tagits i beaktande.

6.2 Förslag till fortsatt forskning

Under arbetes gång har flertalet områden berörts vilka skulle vara intressanta att studera djupare. En fördjupad studie av dessa aspekter har legat utanför uppsatsens syfte och har därför inte studerats närmare. Vi vill därför ge följande rekommendationer till förslag på fortsatt forskning.

- Uppsatsen har belyst att storleken på de offentliga verksamheterna har viss påverkan på ett belöningsystems genomslagskraft. Det har framkommit att en för stor verksamhet kan hämma belöningsystemets genomslagskraft då de anställda känner en hög grad av opåverkbarhet. Fler och djupare studier skulle möjliggöra en analys av hur ett belöningsystem i större offentliga organisationer bör vara utformat för att undvika känslan av opåverkbarhet bland medarbetarna.
- Studien visar på att det finns en skillnad mellan olika åldergrupper och individens preferenser för former av styrning och belöningar. En fördjupad studie inom området för hur ålder påverkar preferenserna skulle vara mycket intressant då effekterna av ett kommande generationsskifte i offentlig sektor kan studeras.
- Att preferensen för risk och osäkerhet tenderar att vara liten i offentlig sektor är något som den genomförda studien till viss del visat på. Det skulle dock vara intressant att studera om och hur inställningen till risk i offentlig sektor i relation till privat sektor skiljer sig. Således rekommenderas en jämförande studie mellan privat och offentlig verksamhet.

KÄLLFÖRTECKNING

- Annell, Anders. (1991). *Prestationsbaserad ersättning I hälso- och sjukvården – Vad blir effekterna?*. Rapport Nr 49, Stockholm: Finansdepartementet.
- Anthony, Robert N. (1990). *Administrativ styrning*. Lund: Studentlitteratur.
- Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijai. (1998). *Management control systems*. Boston: McGraw-Hill.
- Anthony, Robert N. & Young, Vijay. (2003). *Management Control in Nonprofit Organisations*. Boston: McGraw-Hill.
- Armstrong, Michael. & Murlis, Helen. (2004). *Reward Management – A handbook of remuneration strategy and practice*. London: Kogan Page.
- Arvidsson, Per. (2004). Styrning med belöningsystem / Samuelsson, Lars A. (red.). *Controllerhandboken*. Uppsala: Nya Almqvist & Wiksell Tryckeri AB, sid. 135-171.
- Arvidsson, Per. (2005). *Styrning med belöningsystem – Två fallstudierna av belöningsssystem som styrmedel*. Stockholm: Ekonomiska forsknings institutet.
- Axelsson, Rune. (1993). *Sjukvårdsadministration i organisationsteoretisk belysning*. Lund: Studentlitteratur.
- Backman, Jarl. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Bakka, Jorgen F., Fivelsdal, Egil. & Lindkvist, Lars. (2001). *Organisationsteori; struktur – kultur –processer*. Malmö: Daleke Grafiska.
- Bergqvist, Erik. (1994). *Belöningar och prestationer i offentlig verksamhet*. Stockholm: Universitet.
- Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Buelens, Marc., Kreitner, Robert. & Kinicki, Angelo. (2002). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Ejlertson, Göran. (2005). *Enkäten I praktiken - en handbok i enkätmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Geoff, White. & Drucker, Janet. (2000). *Reward Management*. London: Routledge.
- Gregory, A Mann. (2006). A Motive to Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in Nonprofit Sector. *Public Personnel Management*. Vol. 35. No. 1. Sid. 33-48.
- Hansson, Jan-Inge. & Martinsson, Stefan. (2005). *Så fungerar kommunens ekonomi*. Höganäs: Kommunlitteratur.

- Hasenfeld, Yeheskel. (1990). *The nature of human service organization*. London: Sage Publication.
- Hirschfeld, Robert R., Schmitt, Leigh P. & Badeian, Arthur G. (2002) Job-Content Perceptions, Performance-Reward Expectancies, and Absenteeism Among Low-Wage Public-Sector Clerical Employees. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 16. No. 4. Sid. 553-562.
- Holme, Idar Magne. & Solvang, Bengt Kohn. (1997). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, Dag Ingvar. & Thorsvik, Jan. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Jonsson, Ernst. (1992). *Belöningar och effektivitet I offentlig förvaltning*. Lund: Studentlitteratur.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*. Vol. 39. No. 1. Sid. 53-79.
- Lantz, Annika. (1993). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Lipsky, Michael. (1980). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Publications of Russell Sage Foundation
- Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. (2007). *Management Control Systems*. Harlow: Prentice Hall.
- Nationalencyklopedin, NE Nationalencyklopedin AB, www.ne.se (hämtad 2008-04-30).
- Oleson, Mark. (2004). Exploring the Relationship Between Money Attitudes and Maslow's of Needs. *International Journal of Consumer Studies*. Vol. 28. No. 1. Sid. 83-92
- Patel, Runa & Davidson, Bo. (1994). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Perry, James L. & Porter, James L. (1982). Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations. *Academy of Management Review*. Vol. 7. No. 1. Sid. 89-95.
- Perry, James L. & Wise, Lois R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*. Vol. 50. No.3 Sid. 367-373.
- Reilly, Peter. (2003). New Approaches in Reward: Their Relevance to the Public Sector. *Public Money & Management*. Vol. 23. No. 4. Sid. 242-252.
- Robertson, Jamin. (2006). Team Motivation Must Still Recognise Individuals. *Employee Benefits*. Sid. 10-11.

Sjölund, Maivor. & Wise, Louis R. (1997). Den offentliga sektorns särdrag / Sjölund, Maivor., Wise, Louis R., Perry, James L. & Sjöström, Alf. (red.) *Lön för mödan, lönesättning i offentlig sektor*. Stockholm: Kommentus förlag, sid. 9-18.

Svensson, Arne. & Wilhelmson, Lars. (1989). *Belöningsystem*. Arlöv: SIPU förlag.

Trost, Jan. (2001). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.

Wilson, Thomas B. (1994). *Innovative Reward Systems for the Changing Workplace*. New York: McGraw-Hill.

Årsredovisning, Folktandvården. (2007). *Årsredovisning 2007 – Folktandvården Västra Götaland*.

<http://www.vgregion.se/upload/Folktandvården%20Västra%20Götaland/årsredovisning/Årsredovisning%202007%20Folktandvården%20Västra%20Götaland.pdf> (Hämtad 4 april, 2008).

Muntliga källor:

- 11 intervjuer klinik X
- 16 intervjuer klinik Y

Övrigt material:

- Material från Folktandvården

APPENDIX 1, INTERVJUGUIDE

Områden som behandlades:

- Om det fanns en upplevd strävan till att göra ett bra jobb samt vad den i så fall grundade sig på
- Diskussion kring motivationsfaktorer
- De anställdas funderingar kring hur deras prestation utvärderas och belönas
- Anställdas preferenser för olika typer av belöningsformer samt vad som upplevs som belöningar
- Diskussion kring en belönings utvärderingsgrunder och storlek
- Huruvida chefen kan påverka motivationen genom informella belöningsformer
- Diskussion rörande hur ett belöningsystem skulle vara utformat om de anställda fick bestämma
- Kännedomen om det etablerade resultatdelningssystemet samt övriga former av belöningar
- Inställningen till det etablerade belöningsystemet
- Diskussion kring det etablerade resultatdelningssystemets påverkan på arbetsinsatsen
- Diskussion kring resultatdelningens storlek samt upplägg

APPENDIX 2, ENKÄTMALL MED SVARSFREKVENNS

Folktandvården, motivation på arbetsplatsen

1. Bakgrundsinformation

Denna enkät kommer att ligga till underlag för en uppsats som behandlar ämnet belöning och lön i den offentliga sektorn. Resultatet kommer också att ligga till underlag för arbetet med Folktandvårdens framtida ekonomimodell. Tyngdpunkten i uppsatsen är personalens uppfattning. Därför är vi mycket tacksamma om du tar dig tid för att besvara frågorna då din åsikt är värdefull för oss. Enkäten innehåller 21 frågor och tar cirka 5-10 minuter att besvara. Alla svaren behandlas konfidentiellt och redovisas enbart i samlad form.

Stort tack för din medverkan!

1. Kön

- Man n=16
 Kvinna n=127

2. Ålder

- 25 år n=2
 26-35 år n=15
 36-45 år n=23
 46-55 år n=55
 56- år n=48

3. Yrke

- Tandläkare n=47
 Tandsköterska n=63
 Tandhygienist n=20
 Administrativ personal, koordinator, receptionist n=13

4. Antal yrkesverksamma år

- 0-5 år n=12
 6-15 år n=26
 mer än 16 år n=105

2. Del 2

1. Jag anser att tydligt uppställda mål bidrar till ökad motivation i arbetet.

- Stämmer mycket bra n=84
 Stämmer ganska bra n=49
 Stämmer varken bra eller dåligt n=8
 Stämmer ganska dåligt n=1
 Stämmer mycket dåligt n=1
 Ingen uppfattning n=1

2. Jag anser att möjligheten till belöning bidrar till motivation i arbetet.

- Stämmer mycket bra n=100
 Stämmer ganska bra n=34
 Stämmer varken bra eller dåligt n=7
 Stämmer ganska dåligt n=1
 Stämmer mycket dåligt n=1
 Ingen uppfattning n=0

Folktandvården, motivation på arbetsplatsen

3. Jag föredrar att en belöning skall baseras på...

- Individuell prestation n=15
 Klinikens prestation n=53
 Den sammantagna prestationen för hela tandvårdverksamheten i Västra Götaland n=15
 En kombination av individuell och kollektiv prestation n=59
 Ingen uppfattning n=1

4. Om en belöning baseras på en gemensam prestation så tycker jag att olika yrkeskategorier skall få olika stora delar av belöningen.

- Stämmer mycket bra n=15
 Stämmer ganska bra n=16
 Stämmer varken bra eller dåligt n=11
 Stämmer ganska dåligt n=13
 Stämmer mycket dåligt n=87
 Ingen uppfattning n=1

5. Jag tycker att en belöning skall grundas på...

- Ekonomiskt resultat n=8
 Kvalitetsmål n=10
 En kombination av dessa n=124
 Ingen uppfattning n=1

6. Nedan nämns ett antal alternativ som skulle kunna uppfattas som faktorer som påverkar motivationen. Vänligen fyll i hur du värderar dessa. Det finns också möjlighet att tillägga ytterligare faktorer som du upplever vara viktiga för din motivation.

	Mycket viktigt	Ganska viktigt	Varken viktigt eller oviktigt	Ganska oviktigt	Mycket oviktigt
Arbetets innehåll	<input type="checkbox"/> n=118	<input type="checkbox"/> n=24	<input type="checkbox"/> n=1	<input type="checkbox"/> n=1	<input type="checkbox"/> n=0
Att arbeta med människor	<input type="checkbox"/> n=99	<input type="checkbox"/> n=34	<input type="checkbox"/> n=10	<input type="checkbox"/> n=1	<input type="checkbox"/> n=0
Erkännande från kollegor	<input type="checkbox"/> n=79	<input type="checkbox"/> n=56	<input type="checkbox"/> n=9	<input type="checkbox"/> n=1	<input type="checkbox"/> n=0
Erkännande från patienter	<input type="checkbox"/> n=108	<input type="checkbox"/> n=33	<input type="checkbox"/> n=3	<input type="checkbox"/> n=0	<input type="checkbox"/> n=0
Gemensamma sociala aktiviteter	<input type="checkbox"/> n=44	<input type="checkbox"/> n=72	<input type="checkbox"/> n=22	<input type="checkbox"/> n=3	<input type="checkbox"/> n=3
Konferensresor	<input type="checkbox"/> n=46	<input type="checkbox"/> n=58	<input type="checkbox"/> n=31	<input type="checkbox"/> n=9	<input type="checkbox"/> n=2
Kurser	<input type="checkbox"/> n=91	<input type="checkbox"/> n=48	<input type="checkbox"/> n=5	<input type="checkbox"/> n=0	<input type="checkbox"/> n=0
Löneutveckling	<input type="checkbox"/> n=133	<input type="checkbox"/> n=11	<input type="checkbox"/> n=0	<input type="checkbox"/> n=0	<input type="checkbox"/> n=0
Möjlighet till extra ledighet	<input type="checkbox"/> n=82	<input type="checkbox"/> n=42	<input type="checkbox"/> n=15	<input type="checkbox"/> n=4	<input type="checkbox"/> n=1
Möjlighet till extra pengar (resultatdelning)	<input type="checkbox"/> n=84	<input type="checkbox"/> n=39	<input type="checkbox"/> n=14	<input type="checkbox"/> n=5	<input type="checkbox"/> n=2
Andra alternativ	<input type="text"/>				

3. Del 3

1. Jag är väl införstådd med det befintliga resultatdelnings/belöningsystemets utformning samt vad som krävs för att belöning skall utgå.

- Stämmer mycket bra n=28
 Stämmer ganska bra n=56
 Stämmer varken bra eller dåligt n=18
 Stämmer ganska dåligt n=16
 Stämmer mycket dåligt n=20
 Ingen uppfattning n=5

Folktandvården, motivation på arbetsplatsen

För att förtydliga för dig som är osäker så följer nedan en kort sammanställning av det aktuella resultatdelnings/belöningsystemet:

För att kliniken skall vara aktuell för resultatdelning/belöning så måste klinikens ekonomiska överskott i förhållande till omsättningen överstiga 2 %. Dessutom påverkar fem klinikindividuella måttal. Överskottet från de kliniker som uppfyller dessa krav läggs i en gemensam pott. Hälften av denna pott delas ut till samtliga medarbetare på de ingående klinikerna, dock maximalt 10 000 kr brutto per medarbetare. Det finns regler för frånvaro och tjänstgöring som justerar den individuella resultatdelningen/belöningen.

2. För att resultatdelning/belöning skall utgå så måste det ekonomiska överskottet överstiga 2% av omsättningen vilket jag tycker är ett...

- För högt mål n=23 Lagom mål n=70 För lågt mål n=1 Ingen uppfattning n=49

3. Jag tycker att det är bra att det ekonomiska målet kompletteras av fem klinikindividuella kvalitetsmål.

- Stämmer mycket bra n=18 Stämmer ganska bra n=68 Stämmer varken bra eller dåligt n=22 Stämmer dåligt n=9 Stämmer mycket dåligt n=2 Ingen uppfattning n=24

4. Jag tycker att det är bra att överskottet läggs i en gemensam pott.

- Stämmer mycket bra n=31 Stämmer ganska bra n=45 Stämmer varken bra eller dåligt n=19 Stämmer dåligt n=21 Stämmer mycket dåligt n=17 Ingen uppfattning n=10

5. I förhållande till krävd arbetsinsats så tycker jag att storleken på resultatdelningen/belöningen är...

- För liten n=55 Lagom stor n=48 För stor n=1 Ingen uppfattning n=39

6. Jag tycker att det är bra att den högsta resultatdelning/belöning som kan utgå är begränsat till en maximalt 10 000 kr per individ.

- Stämmer mycket bra n=11 Stämmer ganska bra n=46 Stämmer varken bra eller dåligt n=22 Stämmer dåligt n=25 Stämmer mycket dåligt n=21 Ingen uppfattning n=18

7. Jag tycker att det är rätt att resultatdelningen/belöningen justeras för tjänstgöringsgrad och frånvaro.

- Stämmer mycket bra n=56 Stämmer ganska bra n=41 Stämmer varken bra eller dåligt n=17 Stämmer dåligt n=10 Stämmer mycket dåligt n=13 Ingen uppfattning n=5

8. Resultatdelningen/belöningen grundas på ett års prestationer vilket jag tycker är...

- För lång tidsperiod n=4 Lagom tidsperiod n=121 För kort tidsperiod n=13 Ingen uppfattning n=5

9. Jag anser att möjligheten till resultatdelning/belöning motiverar mig i mitt arbete.

- Stämmer mycket bra n=45 Stämmer ganska bra n=49 Stämmer varken bra eller dåligt n=28 Stämmer ganska dåligt n=19 Ingen uppfattning n=5

Folktandvården, motivation på arbetsplatsen

10. Jag upplever att jag med min arbetsinsats kan påverka huruvida resultatdelning/belöning utfaller eller ej.

Stämmer
mycket bra
n=25

Stämmer
ganska bra
n=63

Stämmer
varken bra eller
dåligt n=29

Stämmer
ganska dåligt
n=11

Stämmer
mycket dåligt
n=12

Ingen
uppfattning
n=3

11. Har du några fler synpunkter så är du mycket välkommen att skriva dem här.

Stort tack för Din medverkan med förhoppning om en fortsatt trevlig dag!