



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Styrsystem och motivationsverktyg

En studie av icke-vinstmaximerande
organisationer

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Ekonomistyrning
Vårterminen 2008
Handledare: Sven Siverbo
Författare: Caroline Jakobsson
Linda Wang

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Ekonomistyrning, Kandidatuppsats, VT 2008

Författare: Caroline Jakobsson och Linda Wang

Handledare: Sven Siverbo

Titel: Styrssystem och motivationsverktyg. En studie av icke-vinstmaximerande organisationer.

Bakgrund och problem: Kategorin icke-vinstmaximerande organisationer kan delas upp i offentliga och privata organisationer. Kännetecknande för alla är att de har ett annat mål än att tjäna in vinst till ägare. Vinstmotiv måste ändå finnas eftersom organisationen behöver ekonomiska medel för sin framtida verksamhet. Den moderna ekonomistyrningen delas in i ”hårda” och ”mjuka” styrssystem. De hårda fokuserar på resultat och handling medan de mjuka är inriktade mot personal- och kulturfrågor. Icke-vinstmaximerande organisationer anses ha problem med att använda sig av hårda styrssystem, med anledning av att vissa mål kan vara svåra att kvantifiera. Detta kan påverka hur organisationen lyckas styra och motivera de anställda. Ett exempel på styrverktyg är belöningar av olika slag. Förekomsten och användningen av dessa måste anpassas efter företagets specifika förutsättningar.

Syfte: Uppsatsens syfte är att utreda vad det finns för verktyg att motivera de anställda i icke-vinstmaximerande organisationer och hur de styrssystem som används påverkar detta arbete.

Metod: Ett antal intervjuer har genomförts i respektive studerad organisation. Det empiriska materialet har sedan ställts mot den teoretiska referensramen om vilka ekonomistyrssystem som finns och hur verktyget belöningar kan användas.

Resultat och slutsatser: Vi har kommit fram till att avsaknaden av vinstmål till ägarna inte utgör ett hinder i företagens sätt att motivera de anställda. De förmodade problemen med att använda hårda styrssystem har i studien visat sig inte utgöra ett stort hinder. Personal- och kulturell styrning är av stor betydelse för att förankra de mål som organisationen kan ha. I de fall då den här typen av styrning är starkt framträdande finns det inte ett lika stort behov av att använda hårda styrssystem.

Förslag till fortsatt forskning: Att genomföra en kvantitativ studie med intervjuer på olika nivåer i icke-vinstmaximerande organisationer skulle ge en mer mångsidig bild av hur styrning och belöningar uppfattas av medarbetarna. Detta skulle vara intressant att ställa mot de uppfattningar som finns på ledningsnivå.

Förord

Vi vill först och främst tacka de personer på Svenska Mässan och Chalmers som har ställt upp på intervju och delat med sig av sina erfarenheter.

Vi vill även tacka vår handledare Sven Siverbo för all hjälp och vägledning under vårt arbete.

Göteborg, juni 2008

Caroline Jakobsson

Linda Wang

Innehåll

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.3 Syfte.....	2
2. Metod	3
2.1 Val av forskningsmetod.....	3
2.2 Val av stiftelser	3
2.3 Definitioner.....	4
2.4 Insamling av data.....	4
2.4.1 Intervjuer.....	4
2.4.2 Intervjuade personer.....	4
2.4.3 Källkritik	5
2.5 Icke-vinstmaximerande organisationer.....	5
2.5.1 Stiftelser	6
3. Teoretisk referensram.....	8
3.1 Ekonomistyrssystem	8
3.1.1 Resultatstyrning	9
3.1.2 Handlingsstyrning	10
3.1.3 Personalstyrning och kulturell styrning	12
3.2 Motivations- och belöningsfaktorer.....	13
3.2.1 Motivationsfaktorer.....	13
3.2.1.1 Motivationsteorier	14
3.2.2 Belöningsfaktorer.....	14
3.3 Utformning av belöningar	15
3.3.1 Vem belönas?.....	15
3.3.2 Vilka slags belöningar?.....	16
3.3.3 Vad skall belönas?	17
3.4 Sammanfattning.....	18
4. Empiriskt material	19
4.1 Ekonomistyrssystem och motivation på Svenska Mässan.....	19
4.1.1 Företagsinformation	19
4.1.2 Ekonomistyrssystem på Svenska Mässan	20

4.1.2.1	Resultatstyrning.....	20
4.1.2.2	Handlingsstyrning	21
4.1.2.3	Personalstyrning och kulturell styrning.....	22
4.1.3	Belöningar på Svenska Mässan	23
4.1.3.1	Vem belönas?	23
4.1.3.2	Vilka slags belöningar?	23
4.1.3.3	Vad skall belönas?.....	24
4.2	Ekonomistyrssystem och belöningar på Chalmers	24
4.2.1	Företagsinformation.....	24
4.2.2	Verksamhetsstyrning på Chalmers	25
4.2.2.1	Resultatstyrning.....	25
4.2.2.2	Handlingsstyrning	26
4.2.2.3	Personalstyrning och kulturell styrning.....	27
4.2.3	Utformning av belöningar på Chalmers.....	27
4.2.3.1	Vem belönas?	27
4.2.3.2	Vilka slags belöningar?	28
4.2.3.3	Vad skall belönas?.....	28
5.	Analys.....	30
5.1	Styrning och belöningar på Svenska Mässan	30
5.1.1	Verksamhetsstyrning.....	30
5.1.1.1	Resultatstyrning.....	30
5.1.1.2	Handlingsstyrning	30
5.1.1.3	Personalstyrning och kulturell styrning.....	31
5.1.2	Belöningar.....	31
5.1.2.1	Vem belönas?	31
5.1.2.2	Vilka slags belöningar?	32
5.1.2.3	Vad skall belönas?.....	32
5.2	Ekonomistyrssystem och belöningar på Chalmers	32
5.2.1	Ekonomistyrssystem.....	32
5.2.1.1	Resultatstyrning.....	32
5.2.1.2	Handlingsstyrning	33
5.2.1.3	Personalstyrning och kulturell styrning.....	33
5.2.2	Belöningar.....	34

5.2.2.1 Vem belönas?	34
5.2.2.2 Vilka slags belöningar?	34
5.2.2.3 Vad skall belönas?.....	34
6. Slutsats	36
Förslag på fortsatt forskning	37
Källförteckning.....	38
Litteratur	38
Elektroniska källor.....	39
Intervjuer	39
Bilaga 1	40
Intervjufrågor.....	40

1. Inledning

I detta kapitel kommer vi att ge en bakgrundsbeskrivning till ekonomistyrssystem och motivationsfaktorer, samt vilka problem dessa kan innebära för icke-vinstmaximerande organisationer. Här presenterar vi uppsatsens syfte och frågeställning.

1.1 Bakgrund

Ekonomistyrning syftar till att styra verksamheten mot uppsatta mål. Den kan ses som en stor verktygslåda med olika verktyg som företag kan använda för att styra i riktning mot målet, vilket bland annat görs genom att koordinera, motivera och utvärdera de anställda. Ekonomistyrning kan delas upp i en traditionell och en modern kategori. Den traditionella ekonomistyrningen handlar om att planera, genomföra och anpassa verksamheten till organisationens mål. Fokus ligger på formaliserad styrning och mått i finansiella termer. Dessa ”hårda” styrmedel behövs för att se till att verksamheten uppnår de ekonomiska målen. Den moderna inriktningen breddar fokus och inkluderar även icke-finansiella mått. Här innefattas mjukare styrmedel såsom organisationsstruktur och mindre formaliserad styrning. Sådana mått kan vara motivationsfaktorer respektive företagskultur. Detta är av stor betydelse eftersom organisationen inte bara kan styra personalen utan även måste se till deras personliga behov. De mjukare styrmedlen kan inriktas på framtida värdeskapande istället för historiska värden, som de hårda prestationsmåten baseras på.¹

För att sammanfoga personal och organisation krävs det att deras olika mål är förenliga. Ett sätt är att arbeta med motivationsfaktorer som har positiv inverkan på medarbetarna. Enligt den så kallade agent/principal-teorin räcker det inte att erbjuda personalen en hög lön vid anställningen. Detta beror på att individen har personliga mål som inte överensstämmer med organisationens mål. Personalen agerar då på det sätt som gynnar dem själva och inte nödvändigtvis på det sätt som organisationen vill.

Ett sätt att motverka detta är att motivera personalen till att anstränga sig att uppfylla organisationens mål.² Företag kan då använda olika belöningar, som kan vara finansiella eller icke-finansiella och skall tilltala både befintlig personal och potentiella arbetstagare. Det förtroende som finns mellan företagsledning och anställda kan förstärkas tack vare motivationsfaktorer och belöningar och resultera i att personalen arbetar för att gynna organisationen.³

Icke-vinstmaximerande organisationer kännetecknas av att de har ett annat mål än att generera vinst till sina ägare. Dock kvarstår vinstmotivet eftersom de måste generera ekonomiska

¹ Ax, Johansson, Kullén (2005)

² Anthony, Dearden, Govindarajan (1992)

³ Merchant, Van der Stede (2007)

medel för sin egen överlevnad. Däremot kan dessa organisationer ha svårigheter med att använda resultatmätt eftersom det i många fall är svårt att mäta prestationer.⁴

På senare år har det skett en gradvis förändring till att både ledning och personal i icke-vinstmaximerande organisationer har sett ett behov av ekonomistyrssystem och starka ledarkunskaper. Större delen av forskningen på detta område har berört vinstmaximerande organisationer och därför har teknikerna utvecklats där. Detta kan leda till problem att direkt tillämpa dessa tekniker i icke-vinstmaximerande organisationer eftersom vinstmättet kan ha en mindre betydelse.⁵ Icke-vinstmaximerande organisationer är också begränsade av lag och opinion när det gäller att använda monetära belöningar.⁶

1.2 Problemdiskussion

Ekonomistyrssystem kan således vara problematiskt i icke-vinstmaximerande organisationer eftersom de inte använder vissa av de resultatmätt som en vinstmaximerande verksamhet kan ha. Dessa organisationer måste då använda mer abstrakta mått och organisationerna ställs därmed inför en stor utmaning när de skall utforma sina belöningar. Behovet av ett fungerande styrssystem är stort i alla typer av organisationer, och ju fler personer som är inblandade desto mer komplext system krävs.

Vi skall utreda hur ekonomistyrssystemen kan påverka motivations- och belöningsverktygen i icke-vinstmaximerande organisationer. På vilket sätt kan dessa organisationer arbeta för att motivera sina anställda? Om agent/principal-teorin skulle stämma vore det komplicerat för icke-vinstmaximerande organisationer att motivera sin personal eftersom de inte har någon möjlighet att ha några resultatbaserade monetära belöningar. Då denna teori innebär en målkonflikt mellan individens personliga mål med organisationens mål vill vi utreda om det går att sammankoppla dessa och om icke-vinstmaximerande organisationers flertydiga mål komplicerar styrning och motivation i verksamheten.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att ta reda på vad det finns för verktyg att motivera de anställda i icke-vinstmaximerande organisationer och hur de styrssystem som används påverkar detta arbete. Eftersom dessa organisationer har begränsningar i användandet av formella monetära belöningar skall vi utreda hur motivation skapas.

Vår frågeställning är:

- Hur kan icke-vinstmaximerande organisationer använda ekonomistyrssystem för att motivera sina anställda?
 - Spelar vinstmålets vara eller icke vara en avgörande roll?

⁴ Anthony, Young (2003)

⁵ Anthony, Young (2003)

⁶ Merchant, Van der Stede (2007)

2. Metod

I detta kapitel beskrivs den metod vi valt för att genomföra vår studie och hur vi samlat in det empiriska materialet. Här introduceras också den icke-vinstmaximerande sektorn och inriktningen vi valt att studera.

2.1 Val av forskningsmetod

Vi har valt att göra fallstudier eftersom vår studie syftar till att på fördjupad nivå tolka och få förståelse för kopplingen mellan styrning och motivation i icke-vinstmaximerande organisationer.⁷ En fallstudie innebär att ett specifikt fall väljs ut och med hjälp av detta dras generella slutsatser.⁸ Fallstudien är en användbar metod eftersom vi inte kan avgöra om den information som samlats in är sann utan bara kan bedöma dess trovärdighet. Denna typ av studie syftar till att utesluta felaktiga tolkningar snarare än att få fram ett slutgiltigt korrekt svar.⁹

En fördel med fallstudien är att den kan behandla många olika typer av empiriskt material.¹⁰ Dessutom kan frågor och inriktning förändras under arbetets gång. Däremot måste användandet av fallstudier göras med försiktighet så inte allt för generella slutsatser dras. Det kan aldrig resultera i statistiskt säkerställt resultat eftersom fallen inte är slumpmässiga utan medvetet utvalda.¹¹

Studien är av kvalitativ karaktär eftersom vi undersöker företagsledningens syn på styrsystem och belöning snarare än hur det uppfattas i organisationen. Vid en kvalitativ analys finns ingen möjlighet att göra statistiska analyser av det insamlade materialet eftersom det inte går att kvantifiera. Istället fokuseras på förekomsten av vissa nyckelord.¹²

2.2 Val av stiftelser

Valet att studera stiftelser grundar sig i att de i sina stadgar har ett fastställt ändamål som enligt stiftelselagen måste efterföljas. Vi är intresserade av att studera hur detta ändamål påverkar organisationen i användandet av styrsystem och motivationsfaktorer. De två stiftelser vi har valt att studera är Svenska Mässan Stiftelse och Stiftelsen Chalmers Tekniska Högskola. Båda har intresse av att främja näringslivet i Göteborg och samverkar med både privata och offentliga organisationer och som en följd av detta finns det många olika intressen som måste beaktas och tas hänsyn till. Det är värt att notera att Svenska Mässan Stiftelse och Stiftelsen Chalmers Tekniska Högskola har två olika typer av verksamhetsinriktning. Svenska Mässan är en kommersiell stiftelse, då de tar betalt för sina tjänster och får sina medel genom sin verksamhet. Stiftelsen Chalmers Tekniska Högskola är en stiftelsehögskola som får sina anslag från staten. Tack vare den starka förankringen till näringslivet har de goda möjlighet att

⁷ Merriam (1994)

⁸ Höst, Regnell, Runeson (2006)

⁹ Merriam (1994)

¹⁰ Ibid.

¹¹ Höst, Regnell, Runeson (2006)

¹² Ibid.

söka extern finansiering. Chalmers verksamhet består av flera bolag. Vi kommer bara studera kärnverksamheten, Chalmers Tekniska Högskola AB.

2.3 Definitioner

De engelska termerna "nonprofit" och "non-for profit" har vi översatt till icke-vinstmaximerande organisationer. Vi anser att den direkta översättningen "icke-vinstdrivande" ger fel signaler eftersom organisationerna måste vara vinstdrivande för sin egen överlevnads skull. Istället handlar det om att de inte behöver maximera sina vinster eftersom de har andra mål med verksamheten.

Det finns en bred terminologi inom ämnet belöningar. Framförallt kan användningen av orden incitamentsystem, incitamentsprogram och bonussystem vara svår, eftersom olika organisationer ger dem olika betydelse. Vi har valt att endast använda oss av termerna motivations- och belöningsfaktorer, för de åtgärder som skall motivera till goda prestationer som sedan belönas. I empirin behålls de termer den intervjuade personen själv använde.

Svenska Mässan Stiftelse kommer fortsättningsvis att benämnas Svenska Mässan. För att skilja mellan Stiftelsen Chalmers Tekniska Högskola och Chalmers Tekniska Högskola AB kommer vi, när vi avser stiftelsen, skriva ut det fullständiga namnet. När vi avser högskolan kommer vi endast att skriva Chalmers. Vid benämningen personal på Chalmers avses administrativ personal, forskare och lärare.

2.4 Insamling av data

2.4.1 Intervjuer

Ett antal intervjuer har genomförts med personer på ledningsnivå som på olika sätt har insyn i organisationens styrning och användandet av belöningar. De punkter som särskilt har betonats är hur organisationen arbetar för att motivera personalen samt vilka belöningsmetoder som används och hur belöningar uppfattas på ledningsnivån.

Anledningen till att vi väljer intervjuer är att det ger en möjlighet att ställa mer specifika frågor som kan anpassas efter intervjuobjektet. Vi har haft en uppsättning frågor som stöd under intervjuerna, där frågornas följdordning eller formulering har anpassats efter intervjuobjektet. Vi har använt oss av icke-standardiserade frågor då vi fokuserar på de värden som inte är statistiska.¹³ Intervjumallen är bifogad som Bilaga 1.

2.4.2 Intervjuade personer

Vi har genomfört intervjuer med tre personer i vardera stiftelse. Samtliga personer arbetar på ledningsnivå. Vi har strävat efter att tala med personer på liknande poster i båda organisationerna då vi både vill ha ett överblickande perspektiv och därefter fokus på de avdelningar som arbetar med styrning, beteende och motivering av personal. Då riktar sig uppmärksamheten mot VD respektive ordförande samt ekonomi- respektive personalfunktion. Vi har medvetet valt dessa personer eftersom vi skall utreda hur styrsystemet och belöningarna fungerar som motivationsfaktorer.

¹³ Lundahl, Skärvad (1992)

På Svenska Mässan är stiftelsen också moderbolaget. Där valde vi att tala med VD:n Lennart Mankert, personalchefen Per Arnevall och ekonomichefen Alf Josefsson. Intervjuerna med Alf Josefsson och Per Arnevall ägde rum under samma eftermiddag. Vi talade något längre med Alf Josefsson än med Per Arnevall, sammantaget pågick intervjuerna under en timme och 45 minuter. Lennart Mankert träffade vi vid ett senare tillfälle. Denna intervju var 45 minuter lång.

På Chalmers har vi pratat med personaldirektören Kristina Kvarnevi, stiftelsens direktör Stig Ekman och chefen för avdelningen Planering & Uppföljning, Rolf Almelund. Denna uppdelning blev ett resultat av att Chalmers har skilt stiftelsen från moderbolaget. Därför ville vi prata med personal inom både stiftelsen och huvudverksamheten. Vi sökte rektor Karin Markides för en intervju men blev hänvisade till Rolf Almelund då vi inte hade möjlighet att träffas inom tidsramen för denna uppsats. Intervjuerna med Kristina Kvarnevi och Rolf Almelund ägde rum vid två olika tillfällen. De pågick en timme vardera. Intervjun med Stig Ekman varade i en och en halv timme.

Vid samtliga intervjuer har vi spelat in samtalet, vilket gjorde att intervjuerna blev mer av samtalskaraktär. Inspelningen gjorde det också möjligt att gå tillbaka och lyssna igenom oklarheter för att verkligen inte misstolka det som sagts.

2.4.3 Källkritik

Vi är medvetna om de nackdelar som finns när det gäller intervjuer, exempelvis risken att intervjuaren kan påverka svar från intervjuobjektet.¹⁴ Det finns även en viss osäkerhet när det gäller känsliga frågor.¹⁵

Svaren som vi får från våra intervjuer med delar av företagsledningen ger inte en helt objektiv och rättvisande bild, då dessa personer arbetar inom området. Det här innebär att kritiska åsikter om val av styrning och belöningar är nedtonade.

Vad gäller den litteratur vi använt har vi i möjligaste mån använt oss av flera källor för att ge en nyanserad bild. Det bör också tas i beaktande att de flesta teorier i ämnet har utvecklats i den anglosaxiska kulturen, varför de inte är direkt applicerbara på svenska förhållanden, där europeisk kultur råder.

2.5 Icke-vinstmaximerande organisationer

Det finns ett flertal definitioner av begreppet icke-vinstmaximerande organisationer, vi kommer att utgå från att det är ”*en bolagsform som är förhindrad att fördela ut överskott till de som har kontroll över organisationen*”.¹⁶ Icke-vinstmaximerande organisationer arbetar efter andra mål än att tjäna in vinst till sina ägare. Detta betyder dock inte att organisationen inte skall tjäna in en vinst. Alla organisationer måste vara lönsamma för att kunna överleva på sikt. Det är snarare ägarperspektivet som är den stora skillnaden.

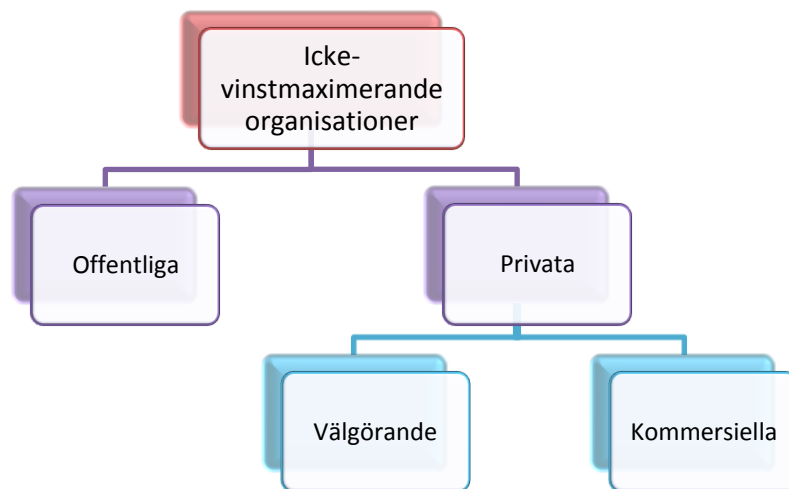
¹⁴ Andersen (1994)

¹⁵ Lundahl, Skärvad (1992)

¹⁶ Powell, Steinberg (2006) sid. 118

Det finns ofta flera utomstående parter som är intresserade av icke-vinstmaximerande organisationers verksamhet och hur de spenderar sina tillgångar. Detta gör att de kan tvingas ha flera mål, vilket kan leda till att de stundtals har svårt att utforma ett effektivt styrsystem.¹⁷

Vi har valt att följa Robert N. Anthonys indelning där den icke-vinstmaximerande sektorn består av två huvudgrenar, uppdelat på offentliga och privata organisationer. De stiftelser vi har valt att studera ingår i den privata delen med dess undergrenar, där bland annat kommersiella och välgörande organisationer ingår. Välgörande organisationer inkluderar utbildningsväsendet. Inom den icke-vinstmaximerande sektorn är vissa organisationer kundbaserade och får en stor del av sina resurser från försäljningsintäkter. Andra organisationer är statligt stödda och får den betydande delen av sina resurser härifrån.¹⁸



Källa: Anthony, Young (2003) sid. 50 (förkortad och översatt)

2.5.1 Stiftelser

Stiftelser är numer en allt vanligare verksamhetsform. På 1970- och 1980-talen blev det en populär modell för att sammankoppla kommunal och statlig verksamhet med privata intressenter.¹⁹

Ett utmärkande drag för stiftelser är att det inte finns ägare eller medlemmar. Stiftelsen är en självägande förmögenhet vars ändamål och verksamhet tydligt skall stå i stiftelsens förordning.²⁰ En stiftelse är varken ett bolag eller en förening och stiftelsen svarar endast mot sina förpliktelser med sina tillgångar. Styrelsens uppgift är att se till att stiftelsens ändamål följs. Strategin anpassas efter den enskilda stiftelsens föreskrifter, där det anges vilka intressenter det skall tas hänsyn till.²¹

Till skillnad från ett aktiebolag finns inget kapitalkrav för att starta en stiftelse.²² Skulle stiftelsen anses vara på obestånd kan den försättas i konkurs. En ytterligare skillnad från ett

¹⁷ Anthony, Young (2003)

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Olsson (1996)

²⁰ Lundén (2002)

²¹ Olsson (1996)

²² Lundén (2002)

aktiebolag är att inga utdelningar ges till aktieägare utan alla medel återförs till verksamheten.²³

Genom det givna ändamålet och föreskrifterna, kan stiftarens tankar bevaras, vilket inte skulle vara i möjligt i samma utsträckning i andra bolagsformer.²⁴ Det finns dock möjligheter till ändringar i stiftelsens föreskrifter enligt Stiftelselagen (1994:1220), men detta är en komplicerad och långdragen process eftersom de måste värna om stiftarens önskemål.²⁵

Näringsdrivande stiftelser blev vanliga först på 1990-talet. Stiftelser med koppling till näringslivet innebär ofta krav på flexibel styrning eftersom näringsverksamheten ibland kan komma i konflikt med ändamålet.²⁶

²³ Olsson (1996)

²⁴ Ibid.

²⁵ Lundén (2002)

²⁶ Olsson (1996)

3. Teoretisk referensram

Här presenteras de teorier vi har baserat vår studie på. Kapitlet börjar med en beskrivning av de olika ekonomistyrssystemen. Därefter förklarar vi de verktyg som finns för att motivera och belöna medarbetare. Vi kommer i detta kapitel presentera en figur av Jacobsen som sedan återkommer i empiri och analys. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av de mest väsentliga punkterna.

3.1 Ekonomistyrssystem

En viktig del av ekonomistyrning handlar om att definiera och kommunicera till personalen vilka handlingar och beteenden som är önskvärda. Viktiga utgångspunkter är att de anställda har förståelse för vad som förväntas av dem, att de har viljan att arbeta hårt och uppfylla dessa förväntningar samt att de har förmågan att utföra sina arbetsuppgifter.²⁷ Om företaget inte lyckas formulera rätt mått finns risken att de anställda uppmanas att göra saker som kan ha negativa effekter för organisationen. En annan svårighet med styrning av verksamheten är att utforma ett styrsystem som passar alla delar av organisationen. Ekonomistyrssystem innefattar tre övergripande typer av styrning: resultatstyrning, handlingsstyrning och personal- och kulturell styrning.²⁸

Många icke-vinstmaximerande organisationer verkar inom tjänstesektorn, vilket måste beaktas i styrningen. Till att börja med kan service inte lagras, den potential som inte utnyttjas idag går således förlorad. Tjänsteorganisationer är också mycket arbetskraftsintensiva, vilket gör styrningen mer komplicerad. En tredje skillnad är att det finns svårigheter i att mäta kvantiteten av service. Det finns inget direkt samband mellan hur mycket tid som spenderats på en kund och hur mycket service som har getts. Slutligen kan kvalitén på service inte mätas i förväg. I vissa fall kan den mätas under tiden servicen utförs men allt som oftast sker mätningen i efterhand. Bedömningen är då subjektiv vilket gör att bestämda bedömningsmallar är svåra att använda.²⁹

Vid utformningen av styrsystemet är det inte organisationen i sin helhet som skall stå i fokus. Styrningen måste istället anpassas till alla de olika aktiviteter som förekommer. För att kunna avgöra vilken typ av styrning som är lämplig finns fyra olika kriterier som skall bedömas. Dessa fyra är: om målet är entydigt eller oklart, om resultaten är mätbara eller inte, om ledningen känner till effekterna av deras handlande eller inte samt om aktiviteten är återkommande eller en engångsföreteelse. Dessa egenskaper kan kombineras in i sex olika styrningstyper, vilket förtydligas i följande tabell:³⁰

²⁷ Merchant, Van der Stede (2007)

²⁸ Ibid.

²⁹ Anthony, Young (2003)

³⁰ Hofstede, (1981)

Aktivitets- kriterier Typ styrning	Är målet entydigt?		Är resultatet mätbart?		Är effekterna av handlingar kända?		Är aktiviteten återkommande?	
	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej
Rutinstyrning	X		X		X		X	
Expertstyrning	X		X		X			X
”Trial-and-error”- styrning	X		X			X	X	
Intuitiv styrning	X		X			X		X
Bedömande styrning	X			X	–	–	–	–
Politisk styrning		X	–	–	–	–	–	–

Källa: Hofstede (1981) sid 196 (omstrukturerad och översatt)

De två sista styrningstyperna saknar fullständiga kriterier. Den bedömande styrningen måste användas när resultatet inte är mätbart. I dessa fall måste ledningen utvärdera resultatet från fall till fall. Då har det ingen betydelse om effekterna är kända eller om aktiviteten är återkommande. Om det är oklart vilket mål verksamheten har spelar det ingen roll vilka förutsättningar som finns för de andra kriterierna. De allvarliga konflikter som detta innebär gör att endast politisk styrning är möjlig för att lösa problemen.³¹

3.1.1 Resultatstyrning

Resultatstyrning handlar om att få organisationens medarbetare att nå bestämda resultat, som är definierade av ledningen, dessa resultat kan vara av ekonomisk karaktär. För att resultatstyrning skall vara effektivt, krävs att organisationen vet vilka måltal som är önskvärda och att det finns möjlighet för enheterna att påverka dessa. Resultatmåttén skall uttrycka resultatet i termer som är relaterade till organisationens mål.³² Slutligen måste organisationen kunna mäta resultat på ett effektivt sätt, utan fungerande mått går det inte att utvärdera om de är uppnådda eller inte.³³

I den icke-vinstmaximerande sektorn kan resultatstyrningen vara svår att tillämpa om det finns problem att formulera resultatmåttén. Kopplingen till resultatet är inte självklar i alla enheter och det kan också finnas flera mål som skall uppfyllas, där uppfyllandet av ett mål kan motverka uppfyllandet av ett annat.³⁴ Ett alternativ för icke-vinstmaximerande

³¹ Hofstede (1981)

³² Anthony, Young (2003)

³³ Merchant, Van der Stede (2007)

³⁴ Merchant, Van der Stede (2007)

organisationer är att använda sig av styrmedel som inte bara fokuserar på de finansiella måtten utan också lägger vikt vid de mjuka faktorer som är svårare att mäta. Tanken är att länka samman företagets långsiktiga strategiska arbete med den operativa verksamheten för att minska fokuseringen på de finansiella måtten.³⁵

Kombinationer av aktiviteternas kritiska egenskaper leder till två sorters resultatstyrning, expertstyrning och ”trial-and-error”-styrning. Expertstyrning får användas när aktiviteten inte är återkommande, som till exempel införandet av ett nytt datasystem. Då kan ledningen inte själva avgöra vilket som är det bästa sättet att styra aktiviteten, utan bör anlita en expert. För experten är detta en återkommande aktivitet. ”Trial-and-error”-styrningen används när ledningen inte känner till resultatet av deras styrning. Det går då inte att använda strikta regler utan varje enskilt fall måste undersökas genom analys av både framgångsrika och misslyckade resultat. För att säkerställa resultatet av denna typ av styrning krävs analys av fyra eller fem slutliga resultat.³⁶

Resultatstyrningen är ett bra sätt för organisationen att påverka de anställdas beteende så de arbetar för att uppfylla organisationens mål, samtidigt som de får arbeta självständigt. Att få använda sin innovationsförmåga och själv hitta bästa sätt att nå de uppsatta målen är mycket motivationshöjande. Dessutom klargörs vilket resultat de anställda skall uppnå.³⁷ Det finns dock risker med resultatstyrning. En är att organisationen mäter fel saker och på så sätt uppmuntras de anställda att göra fel, eftersom de gör vad de blir belönade för. Resultatstyrning är svårt att använda för att jämföra olika enheters prestationer eftersom de kan ägna sig åt vitt skilda verksamheter. ”Trial-and-error”-styrningen går inte att använda i verksamheter där det inte finns något utrymme för att pröva sig fram till rätt resultat. En annan nackdel med resultatstyrning är att det är ett kostsamt alternativ eftersom organisationen måste lägga ner mycket resurser på att utforma systemet så det mäter rätt saker och när det tagits i bruk måste resultaten ständigt utvärderas. Administrationskostnaderna måste ställas mot nyttan av att ha systemet.³⁸

3.1.2 Handlingsstyrning

Handlingsstyrning är den mest direkta formen av styrning, eftersom det handlar om att se till att de anställda agerar på ett sätt som är bra för organisationen. För att handlingsstyrningen skall fungera krävs det att ledningen både vet vilka handlingar som ger det önskade resultatet och får de anställda att agera på detta sätt.³⁹ Det är viktigt att försäkra sig om orsak- och verkan-sambandet mellan de önskade handlingarna och de eftersträlvade resultaten.⁴⁰

Inom handlingsstyrningen finns två typer av styrning som baseras på aktivitetskombinationer: rutinstyrning och politisk styrning. Rutinstyrningen är den enklaste formen av styrning eftersom det inte finns några hinder enligt Hofstedes tabell i avsnitt 3.1. Denna styrning är inriktad mot att förhindra oönskat beteende och de acceptabla handlingarna är definierade i

³⁵ Ax, Johansson, Kullvén, (2005)

³⁶ Hofstede, (1981)

³⁷ Merchant, Van der Stede (2007)

³⁸ Ibid.

³⁹ Ibid. (2007)

⁴⁰ Anthony, Young (2003)

policys och manualer. Politisk styrning förekommer när målet är oklart. Ett tvetydigt mål kan bero på konflikter i verksamheten, brist på kunskap eller oro i verksamhetens omvärld, som gör att styrningen inte fungerar. Det bästa sättet att lösa detta är att använda en hierarkisk struktur, där de mål som sätts på den högsta nivån är de som gäller. Alla handlingar eller beslut skall då godkännas av en överordnad chef innan de får genomföras och det lämnas inget utrymme för omformulering av målen längre ned i organisationen.⁴¹ En variant av handlingsstyrningen är att bara fokusera på att upptäcka fel, så kallad styrning på avvikelser. Denna typ innebär större handlingsfrihet för de anställda, men är inte alltid användbar.⁴²

Ett exempel på handlingsstyrning är det löpande bandet, där alla moment är bestämda och rutinartade.⁴³ Ju större en organisation är desto fler regler finns det som styr handlingarna. Det är viktigt att ledningen med jämna mellanrum uppdaterar det regelsystem som finns eftersom både regler och uppgifter kan bli föråldrade.⁴⁴

Handlingsstyrning kan vara svårt att använda i icke-vinstmaximerande organisationer där verksamheten är inriktad mot service och tjänster. I dessa sektorer är det direkt olämpligt att formulera manualer och policys, utan organisationen måste istället förlita sig på personalens kunskaper att behandla varje situation på rätt sätt.⁴⁵ Däremot kan arbetsmoment vara mer eller mindre handlingsstyrda i alla typer av organisationer, och således även i den icke-vinstmaximerande sektorn.

Handlingsstyrningen gör att de anställda vet med säkerhet på vilket sätt arbetsuppgifterna skall utföras. Det ger också en enhetlighet eftersom alla delar av verksamheten skall hantera liknande frågor på samma sätt. De manualer som handlingsstyrningen ger resulterar i att all viktig information sparas. Därför behöver organisationen inte förlita sig på att endast vissa personer har betydelsefull kunskap.⁴⁶

De svårigheter som finns med handlingsstyrning är att ledningen kan ha problem med att veta vilka handlingar som är önskvärda och hur de anställda skall styras för att bete sig på det önskade sättet. Detta beror på att det endast finns historisk information att tillgå och omständigheterna kan ha förändrats.⁴⁷ En annan nackdel med handlingsstyrning är att de anställda hindras från att ta egna initiativ, vilket kan hämma utvecklingen i organisationen. Att ha alltför styrda arbetsuppgifter kan vara motivationssänkande och få den negativa effekten att de anställda slarvar och inte gör sitt bästa. I tjänsteyrken, till exempel inom sjukvården, är handlingsstyrning direkt olämplig då varje patient är unik och behöver speciell behandling.⁴⁸

⁴¹ Hofstede (1981)

⁴² Merchant, Van der Stede (2007)

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Anthony, Young (2003)

⁴⁵ Merchant, Van der Stede (2007)

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ Anthony, Young (2003)

⁴⁸ Merchant, Van der Stede (2007)

3.1.3 Personalstyrning och kulturell styrning

Tanken med personalstyrning bygger på att alla människor har en inre benägenhet, ett samvete, att bevaka sig själva. Dessutom anspelar personalstyrning på de positiva känslor och det självförtroende som fås vid lyckat genomförande av en uppgift. Kulturell styrning bygger på att de anställda kontrollerar varandra genom socialt tryck och gruppnormer. De viktigaste delarna av den här typen av styrning handlar om att skapa uppförandekoder, som visar vad företaget står för, och utveckla gruppbelöningar, vilket uppmuntrar till samarbete och skapar känslomässiga band mellan individerna och organisationen.⁴⁹

Inom den icke-vinstmaximerande sektorn kan personal- och kulturell styrning vara mycket användbart. I organisationer som är personalintensiva och där verksamheten till stor del baseras på kunskapen hos yrkesmän, kan organisationen redan vid anställningsfasen välja ut de individer som förväntas ha rätt värderingar. Dessutom kan organisationen erbjuda utbildning för att ge de anställda möjligheterna att utvecklas. Kulturell styrning handlar mycket om hur företagsklimatet ser ut. Icke-vinstmaximerande organisationer kan ibland ha en speciell anda, som är kopplad till organisationens verksamhet eller de kunder som verksamheten riktar sig till. Detta ger de anställda en gemenskap och förstärker samhörigheten med organisationen.⁵⁰

Baserat på aktiviteternas kriterier finns också två olika styrningstyper, intuitiv styrning och bedömande styrning. Den intuitiva styrningen får användas när det inte finns någon möjlighet att upprepa aktiviteten, det vill säga motsatsen till ”trial-and-error”-styrning. Här finns helt enkelt bara en chans att välja styrning. Visserligen kan resultatet alltid utvärderas, men då är aktiviteten avklarad och utvärderingen har ingen nytta. Den intuitiva styrningen innebär att ledningen måste ge förtroende till någon som är kunnig inom området och sedan ge denna person förtroende att bestämma. Bedömande styrning innebär att resultaten inte är mätbara. Då måste ledningen hitta något indirekt mått som kan fungera som en uppskattning av det önskade resultatmålet. Finns inte detta tvingas ledningen använda subjektiva bedömningar.⁵¹

Personal- och kulturell styrning tar hänsyn till mjuka faktorer vilket ger fördelar över resultat- och handlingsstyrning. De är tillämpbara i nästan alla miljöer och kostnaden för att applicera dem är låga. Eftersom styrningen är mindre formell skapar den tillit mellan medarbetarna och ledningen. Det förekommer ingen ”vi-och-dem”-känsla där styrningen i värsta fall kan leda till konflikter. De kulturella styrmedlen kan i vissa fall vara osynliga. Istället förmedlas normerna genom ord, handlingar och kroppsspråk. I dessa fall behövs varken manualer eller policies, vilket minskar administrationskostnaderna.⁵²

Däremot kan det finnas svårigheter i implementeringen av styrningen. Att skapa en framgångsrik företagskultur beror helt på hur de anställda ställer sig till kulturen och om de anser att den är rotad i organisationen. En förutsättning för att de förespråkade normerna skall få genomslag är att de anställda ser att ledningen också följer dem. Problem kan också finnas i

⁴⁹ Merchant, Van der Stede (2007)

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Hofstede (1981)

⁵² Merchant, Van der Stede (2007)

användbarheten eftersom styrningen helt baseras på hur lojala de anställda är.⁵³ Många icke-vinstmaximerande organisationer har en stor kår av yrkesmän, till exempel läkare eller lärare. Dessa påverkar organisationens framgång i att nå sina mål eftersom deras motivation kan vara oförenlig med organisationens mål och strävan efter effektivitet. Många yrkesmän föredrar att arbeta individuellt och kan därför ha svårigheter med att se sig själva som en del av organisationen. Dessutom har ekonomiska belöningar mindre effekt på dessa personer då yrkesmän ofta uppfattar goda resultat som tillräckligt motiverande.⁵⁴

3.2 Motivations- och belöningsfaktorer

För att få de anställda att känna sig motiverade att arbeta och uppnå de önskade resultaten, måste organisationen använda de verktyg som styrningsformerna innefattar. Ett av dessa verktyg är möjligheten att ge de anställda en belöning utöver lönen, för att uppmärksamma goda prestationer. Belöningar utgör en del av HRM, Human resource management. Den här grenen av organisationsteorin betonar att personalen är den viktigaste resursen. Det är viktigt att erbjuda de anställda något extra som gör att de stannar kvar i organisationen, och dessutom arbetar för dess bästa. Det råder stor konkurrens om arbetskraften på marknaden idag, vilket gör att olika förmåner kan vara avgörande vid val av arbetsgivare. Ett system för utformningen av belöningar kräver noggrann planering för att det skall passa i den enskilda organisationen. Den stora utmaningen är att uppnå den önskade effekten samtidigt som risken för oönskade sidoeffekter minimeras.⁵⁵ Dessutom måste organisationen beakta kostnadsaspekten då kostnaden för belöningarna inte får överstiga nyttan de ger.⁵⁶

Styrverktyget belöningar innefattar både motivations- och belöningsfaktorer. Motivationsfaktorer syftar till att uppmuntra och motivera de anställda att arbeta i enlighet med företagets målsättning och strategi. Det här är något som är viktigt för alla företag och organisationer. Belöningsfaktorer handlar om att de anställda, efter att de uppträtt i enlighet med organisationens mål, får erkännande i form av belöningar.⁵⁷

3.2.1 Motivationsfaktorer

Människor söker sig till en viss organisation för att kunna uppfylla något av deras personliga mål. En stor fråga för företagsledningen är att skapa en överensstämmelse mellan de anställdas personliga mål och organisationens mål.⁵⁸ På vilken nivå målen sätts är av stor betydelse för hur motivationen får genomslag. För lågt satta mål ger ingen utmaning och stimulans att göra jobbet bra, medan alltför tuffa mål gör att personalen ger upp i förhand för att de inte tror sig klara av det.⁵⁹ Samtidigt är det viktigt att motivationsfaktorer är individuellt anpassade, då människor svarar olika på olika typer av behandlingar.⁶⁰

⁵³ Merchant, Van der Stede (2007)

⁵⁴ Anthony, Young (2003)

⁵⁵ Jacobsen, Thorsvik (2002)

⁵⁶ Merchant, Van der Stede (2007)

⁵⁷ Jacobsen, Thorsvik (2002)

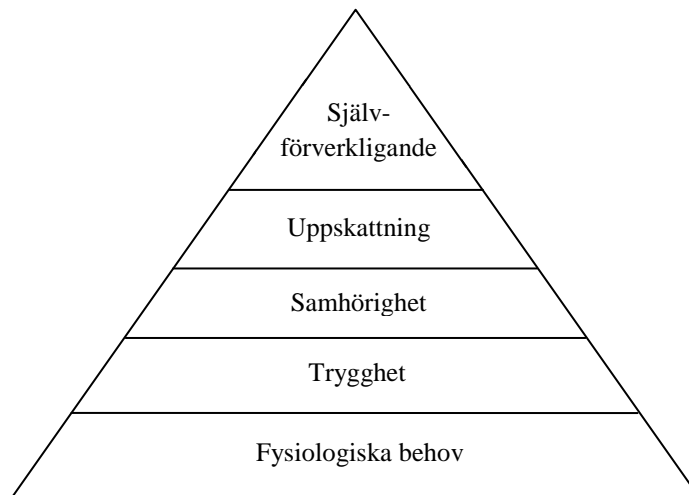
⁵⁸ Anthony, Young (2003)

⁵⁹ Armstrong, (1993)

⁶⁰ Hume (1995)

3.2.1.1 Motivationsteorier

Inom motivationsläran figurerar ett flertal teorier som alla syftar till att förklara varför människor handlar på olika sätt. En av de mest inflytelserika studierna är Henry Maslows motivationsteori om behovspyramiden. Teorin handlar om att uppfylla olika behov, relaterat till en hierarkisk struktur. Maslow menar att alla människor har fem grundläggande behov som är inbördes ordnade. Graderingen innebär att de lägre behoven måste uppfyllas innan övre behov kan tillgodoses och personen kan gå vidare till nästa nivå på sin väg mot självförverkligande.



Källa: Hume (1995) sid. 12

Under 1960-talet kom ny forskning som skilde mellan inre och yttre behov. Inre behov tillgodoses genom den uppfattning en person har om sig själv, medan yttre behov tillfredsställs genom någon annans handlingar. En viktig teori som behandlar detta ämne är Fredrick Herzbergs forskning om trivsel på arbetsplatsen.⁶¹ Herzberg presenterar hygien- och motivationsfaktorer i arbetssituationen. Hygienfaktorer är nödvändiga för upprätthålla medarbetares motivation, men de är inte motiverande i sig. Det kan exempelvis handla om administration och arbetsförhållanden. Det här innebär att organisationen, trots att de har individuellt anpassade hygienfaktorer för medarbetare, ändå inte lyckas motivera dem. Motivationsfaktorer är de faktorer som verkligen höjer motivationen bland medarbetare. Det här kan ske genom exempelvis erkännande av prestation eller möjligheter till att avancera inom organisationen.⁶²

Kritiken som framförs gentemot dessa teorier består av att de endast förlitar sig på individens medfödda psykologiska behov. Ingen hänsyn tas till de påtryckningar som förekommer i den specifika miljön eller att individen kan ta rationella och genomtänkta beslut.⁶³

3.2.2 Belöningsfaktorer

Dessa faktorer syftar till att erkänna tidigare prestationer. Ett vanligt sätt att värdera arbetsinsatsen bland de anställda i relation till individuella eller gruppbaseade resultat, är

⁶¹ Jacobsen, Thorsvik (2002)

⁶² Hume (1995)

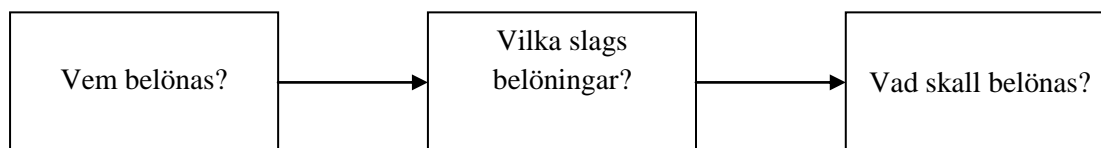
⁶³ Hume (1995)

genom prestationsvärdering. Det kan yttra sig både formellt som informellt. Det är viktigt att den anställda är medveten om vilka mål som organisationen satt upp och att deras prestation kommer att värderas i förhållande till dessa mål. Oftast är det den närmsta chefen som värderar arbetsprestationen, vilket kan utgöra ett problem om relationen till den anställda är alltför nära. Utvärdering kan ske i flera former, exempelvis med betygssättning som följs av utvecklingssamtal och uppföljning.⁶⁴

På senare tid har icke-vinstmaximerande organisationer i allt större utsträckning börjat använda belöningar relaterade till både finansiella och ickefinansiella mått.⁶⁵ Det sker en återkoppling till individens, arbetsgruppens eller organisationens prestation.⁶⁶

3.3 Utformning av belöningar

Följande figur visar de steg som måste genomföras när belöningarna skall utformas:



Källa: Jacobsen, Thorsvik (2002) sid. 303

3.3.1 Vem belönas?

Den första frågan som måste ställas är på vilken nivå belöningarna skall utdelas. Alternativen som finns är att belöna på individnivå, gruppnivå eller systemnivå.

Belöningar på individnivå innebär att personalen får belöningar baserat på sina individuella prestationer. Individbelöningar är vad många ofta uppfattar som mest rättvist eftersom alla då belönas utifrån sin egen prestation.⁶⁷ En nackdel kan vara att det utvecklas stark konkurrens, framförallt om belöningarna är ovanliga.⁶⁸

Belöningar på gruppnivå innebär att flera personer får belöningar baserat på deras gemensamma arbetsinsats, vilket uppmanar till samarbete.⁶⁹ Ett problem med gruppbelöningen är att ledningen inte kan ha kontroll över vem i gruppen som genomfört arbetsuppgifterna och risken finns för ”fripassagerare” som utnyttjar sina gruppmedlemmars prestationer. Dessutom kan det i stora grupper kännas som om det enskilda resultatet har liten inverkan vilket kan minska individens motivation. Sådana problem minskar om gruppstorleken hålls nere.⁷⁰

⁶⁴ Ibid.

⁶⁵ Anthony, Young (2003)

⁶⁶ Hume (1995)

⁶⁷ Merchant, Van der Stede (2007)

⁶⁸ Jacobsen, Thorsvik (2002)

⁶⁹ Ibid.

⁷⁰ Merchant, Van der Stede (2007)

Genom att använda systembelöningar kan organisationen lösa problemet med konkurrens mellan grupper. Dessa ges till alla som är medlemmar av organisationen och har en viktig sammanhållande effekt.⁷¹

3.3.2 Vilka slags belöningar?

Efter att organisationen beslutat på vilken eller vilka nivåer belöningar skall utdelas kommer frågeställningen om vilken typ av belöningar som skall användas. De måste ha ett värde för personalen för att vara motiverande. Vad som anses vara motiverande varierar mycket mellan olika personer.⁷²

Det vanligaste är att företag använder någon typ av monetära belöningar. De måste då besluta hur mycket det skall vara möjligt att få i belöning och när de skall delas ut.⁷³ Icke-vinstmaximerande organisationer kan, beroende på målformuleringen, ha problem med att ha resultatbaserade belöningar. Exempel på olika sorters individuella belöningar är löneförhöjning, utmärkelser och presenter. Gruppbelöningarna är ofta av samma karaktär som de individuella, enda skillnaden är att de baseras på gruppens prestation. Systembelöningar kan till exempel vara ett pensionssystem, att alla får ha en mobiltelefon i arbetet eller tillgång till företagshälsovård.⁷⁴ Dessa yttre belöningar är sådant som individen får från organisationen vilket gör att de yttre behoven tillfredsställs.⁷⁵

Det förekommer också icke-monetära belöningar, vilka syftar till att stimulera personalen känslomässigt. Yttre icke-monetära belöningar innefattar till exempel att den anställda kan få en högre befattning, mer ansvar eller officiellt erkännande, likväl som att medverka vid gruppaktiviteter.⁷⁶ Det finns också inre icke-monetära belöningar som tillgodoser de inre behoven.⁷⁷ Exempel på sådana är de positiva känslor och det självförtroende som en individ upplever när goda resultat uppnåtts. Dessa symboliska belöningar är saker som har mycket litet eller inget ekonomiskt värde, men desto större känslomässigt värde. De flesta belöningar är en kombination av monetära och icke-monetära, eftersom en högre befattning också innebär en löneökning.⁷⁸

Icke-vinstmaximerande organisationer kan inte ge ut aktieoptioner eller konvertibler och använda dessa som långsiktig motivationsfaktor. Detta är ett problem eftersom det i alla organisationer är viktigt att ta hänsyn till de långsiktiga effekterna av personalens handlingar.⁷⁹

⁷¹ Jacobsen, Thorsvik (2002)

⁷² Merchant, Van der Stede (2007)

⁷³ Ibid.

⁷⁴ Paul, Alm (1991)

⁷⁵ Hume (1995)

⁷⁶ Jacobsen, Thorsvik (2002)

⁷⁷ Hume (1995)

⁷⁸ Jacobsen, Thorsvik (2002)

⁷⁹ Anthony, Young (2003)

3.3.3 Vad skall belönas?

Slutligen kommer frågan om vad som skall belönas. Organisationen kan belöna beteende eller resultat, men det ena behöver inte utesluta det andra.⁸⁰

Den första formen av belöningar grundas på de anställdas beteende. Då fokuseras till exempel på hur väl de anpassar sig till organisationens önskemål. Detta kan bland annat innebära punktlighet, trevligt bemötande och överensstämmelse med regler och procedurer. Den specifika företagskulturen har stor inverkan på vilket beteende som efterfrågas.⁸¹

Den andra formen av belöningar baseras på vilket resultat personalen har uppnått.⁸² Det finns en mängd olika mått och varje organisation anpassar dem efter sina förutsättningar. Resultat baserade på finansiella mått är enklare att definiera och utvärdera eftersom det inte finns några svårigheter i att svara på om de uppnåtts eller inte. Exempel på resultatbaserade belöningar är när belöningen baseras på aktiekurs eller enhetens årliga resultat. Måtten skall i dessa fall i så stor grad som möjligt gå att hänföra till den individuella prestationen, annars upplevs de som orättvisa.⁸³

I icke-vinstmaximerande organisationer är det inte alltid möjligt att definiera resultaten i mätbara eller finansiella termer. Då används mjukare resultatmått som är mer inriktade på handlingar än på resultat. Dessa processmått visar vad en enhet gör för att uppnå organisationens mål och kan på så sätt hjälpa ledningen att öka effektiviteten. Exempel på processmått är antalet nya kunder som säljavdelningen fått under en månad, hur många beställningar som gjorts eller hur nöjda kunderna är. Produktivetsmått är mest effektiva när det gäller kortsiktiga prestationer på lägre nivåer i organisationen.⁸⁴

För att kunna använda resultatbaserade belöningar måste organisationen utforma ett system med resultatkriterier, så att belöningarna blir rättvisa.⁸⁵ Vid en strikt formatmall finns det ett regelverk och det förekommer ingen osäkerhet på vilket resultat som skall uppnås. Fördelen med detta är att allas prestationer behandlas på ett likvärdigt sätt. Detta system gör det dock svårt att mäta resultat i enheter som arbetar med mjukare värden. Subjektiva bedömningar krävs om målen inte är mätbara och ledningen således inte kan sätta några formella krav på prestationerna. Nackdelen med subjektiviteten är att personalen kan bli osäker på vilka förväntningar organisationen har och vilka resultat som önskas.⁸⁶

Dessa två belöningsgrunder är ytterligheter och i praktiken används ett system med en blandning av dem båda. Detta beror på att beteendebelöningarnas motivationsförmåga är begränsad, samtidigt som den resultatbaserade belöningen kan uppfattas som orättvis om personalen inte har fullständigt inflytande över sina resultat, eller om metoden inte är fullt användbar i verksamheten. För att utnyttja fördelarna i respektive system används därför ofta

⁸⁰ Jacobsen, Thorsvik (2002)

⁸¹ Ibid.

⁸² Ibid.

⁸³ Merchant, Van der Stede (2007)

⁸⁴ Anthony, Young (2003)

⁸⁵ Jacobsen, Thorsvik (2002)

⁸⁶ Merchant, Van der Stede (2007)

en variant där en del av lönen är fast och särskilt goda resultat belönas med en rörlig lönedel.⁸⁷

3.4 Sammanfattning

Ekonomistyrssystem syftar till att styra och koordinera arbetet i organisationen så att dess mål uppfylls. En viktig del av detta är att få personalens personliga mål att överensstämja med organisationens mål. Det finns ett flertal olika styrssystem för att uppnå det resultat som ledningen strävar efter. Resultatstyrning innebär att det endast är slutresultatet som fastställs och vägen dit får de anställda själva utforma. I icke-vinstmaximerande organisationer kan detta vara problematiskt om det är svårt att definiera vilket resultat som skall uppnås eller om det finns flera motsägande målsättningar. Handlingsstyrning är en striktare form av styrning där det inte bara är resultatet utan också vägen dit som är bestämd av ledningen. Denna typ av styrning har fördelen att den ger tydliga riktlinjer och det finns inga oklarheter om vad som skall göras. Däremot kan det finnas svårigheter att använda sig av strikta manualer i den icke-vinstmaximerande sektorn. Dessutom kan styrningen vara mindre motiverande eftersom personalen inte får möjlighet att använda sin innovationsförmåga. Den tredje formen är personal- och kulturell styrning. Detta är en mjukare form av styrning som bygger på att människor, genom samvete och gruppnormer, bevakar både sig själva och varandra. Kulturen och de outtalade principer som finns i företaget är viktiga symboler som de anställda knyter an till. I icke-vinstmaximerande organisationer kan denna typ av styrning vara särskilt viktig om alla anställda förenas kring organisationens mål. Det är dock inte alltid lätt att förena en företagskultur med den kultur som finns i en viss yrkeskår.

För att sedan motivera de anställda att arbeta i enlighet med organisationens mål finns det ett antal verktyg i styrsystemen. Ett av dessa är belöningar, som både syftar till att motivera till arbete för organisationens bästa och belöna tidigare goda prestationer. Vid utformandet av belöningar skall tre frågor besvaras; vem skall belönas, vilka slags belöningar skall användas och vad skall belönas? Belöningar kan utgå på individ-, grupp- eller systemnivå, och vilken nivå som väljs är avgörande för hur motivationen fungerar. Individuella belöningar är det som de flesta tycker är rättvisast men gruppbelöningar kan vara att föredra i verksamheter där mycket av arbetet bygger på samarbete och gemensamma prestationer. Belöningar kan vara monetära eller icke-monetära. Monetära belöningar är allt som har ett ekonomiskt värde för mottagaren. Detta saknas i de icke-monetära belöningarna, de är däremot värdefulla ur ett känslomässigt perspektiv. Det som belönas är att ett visst resultat har uppnåtts eller att personen har ett önskat beteende. Ofta baseras belöningen på en kombination av dessa båda faktorer eftersom deras motiverande effekt fungerar som komplement till varandra.

⁸⁷ Jacobsen, Thorsvik (2002)

4. Empiriskt material

Här har vi samlat det empiriska materialet från de intervjuer vi genomfört. Vi inleder med en presentation av företaget, därefter följer företagens egna beskrivningar av deras ekonomistyrssystem och motivationsarbete. Vi har för tydlighetens skull delat upp informationen från de två företagen i var sitt underkapitel.

4.1 Ekonomistyrssystem och motivation på Svenska Mässan

4.1.1 Företagsinformation

Den allra första mässan i Sverige arrangerades år 1918 i Göteborg. Sedan dess har Svenska Mässan utvecklats till en stor mötesplats och samarbetar med näringslivet i flera olika branscher.⁸⁸ Idag anordnas drygt 30 mässor och flera hundra konferenser per år vilket gör att Svenska Mässan lockar drygt en miljon besökare.⁸⁹ Sedan 1936 drivs Svenska Mässan som en ekonomiskt fristående stiftelse med ändamålet, något förkortat, att ”främja näringslivets intressen genom att arrangera varumässor samt driva annan verksamhet som är förenlig med stiftelsens angivna ändamål”. Detta har organisationen tolkat som att de skall skapa besöksnäringseffekter för Göteborg. Mässor och konferenser lockar många besökare till staden, vilka sedan bor på hotell, äter på restaurang, shoppar och på andra sätt gynnar näringslivet i Göteborg.⁹⁰

Svenska Mässan består idag av fem affärsområden; Mässor, Göteborg Convention Centre, Hotel Gothia Towers, Gothia Towers Restauranger och Arena. Affärsområdet Arena äger och förvaltar Svenska Mässans lokaler och ansvarar för olika tjänster vid arrangemangen.⁹¹ Runt sekelskiftet påbörjades en omstrukturering där de utvecklades från att bara anordna mässor till att samla boende och restauranger på samma plats där mötet sker. Genom att göra detta kunde de olika delarna av verksamheten samordnas.⁹²

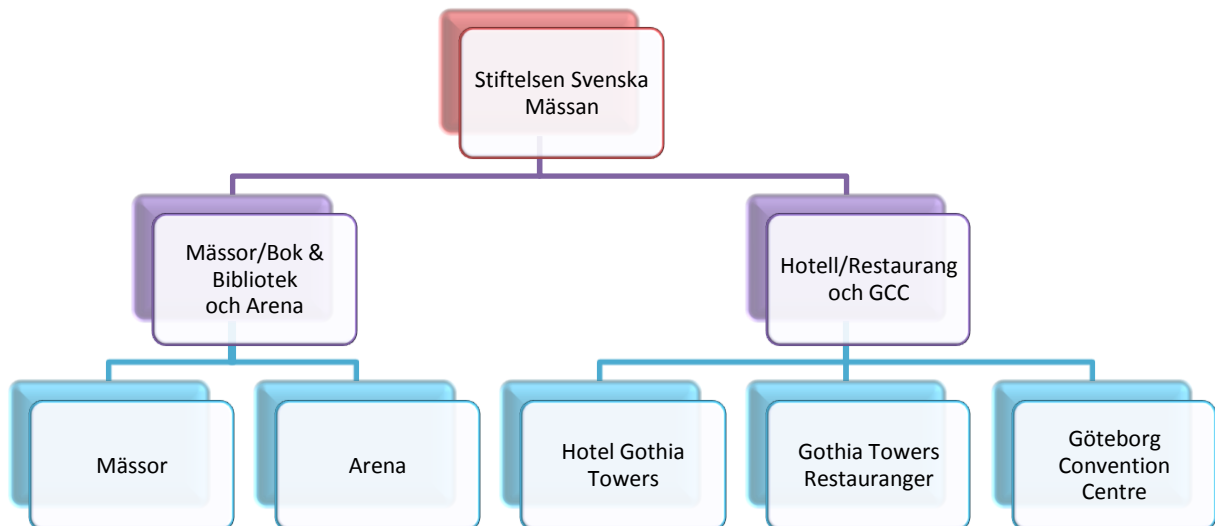
⁸⁸ Om Svenska Mässan: Vår Historia

⁸⁹ Om Svenska Mässan: Organisation

⁹⁰ Alf Josefsson

⁹¹ Om Svenska Mässan: Affärsområden

⁹² Alf Josefsson



Källa: Alf Josefsson

Likt ett vanligt aktiebolag ansvarar VD för den löpande driften, vilket innefattar småinvesteringar, omorganisationer och rapporter till styrelsens ordförande. En av styrelsens viktigaste uppgifter är att avsätta och tillsätta VD. Styrelsen ansvarar också för långsiktiga beslut om exempelvis anläggningstillgångar och investeringar.

4.1.2 Ekonomistyrssystem på Svenska Mässan

4.1.2.1 Resultatstyrning

Svenska Mässan har i sitt strategiarbete formulerat fyra övergripande strategier som skall uppfylla de fyra målen, ”*möjligheterna mötesplats, värdskap i världsklass, besöksnäring och sunda finanser.*” För att uppnå dessa mål måste Svenska Mässan ha en stadig tillväxt och ha mycket nöjda kunder. Det finansiella koncernmål som sätts omformuleras sedan till ekonomiska mål som kommuniceras ut i de olika enheterna. Först bryts det ned i två delar: Mässor/Bok & Bibliotek och Arena samt Hotell/Restaurang och Göteborg Convention Centre. Därefter tar varje del med sig de ekonomiska målen i sina affärsplaner, bryter ned målen och fördelar ut personliga mål till medarbetarna.

Turismens utredningsinstitut genomför varje år undersökningar för Svenska Mässan. Institutet kartlägger besöksnäringseffekter och påvisar de ekonomiska effekterna av turism. Enligt Alf Josefsson genererade Svenska Mässans samtliga verksamheter 2,5 miljarder i köpkraft till staden under år 2007.

Till skillnad från privata företag anser Per Arnevall att Svenska Mässan är lättstyrt eftersom det, i och med stiftelsens stadgar, är tydligt vad de vill. De slipper kvartalsperspektivet som finns bland många privata företag. Där kan det ibland tas kortsiktiga beslut som är förödande på lång sikt. Fördelen med stiftelsen är att det inte finns ägare som kräver utdelning utan de intjänade medlen kan hela tiden återinvesteras, och det är verksamheten själv som äger besluten. Utifrån detta perspektiv är Svenska Mässan väldigt fria, men hela tiden måste det tas i beaktande att besluten i slutändan skall öka tillväxten. Per Arnevall ser en nackdel med att vara en stiftelse när det gäller finansieringen. Ett börsbolag kan göra en nyemission för att

expandera, en möjlighet som Svenska Mässan inte har. Därför måste goda relationer med bank, näringsliv och politiker upprättas. Lennart Mankert instämmer och betonar att självfinansieringen är grundläggande eftersom de annars mister oberoendet, *”då är vi ingen stiftelse längre, för då har vi en ägare som ändå skall ha pengar”*. Per Arnevall förklarar att verksamheten lever i symbios med hela evenemangsdelen i Göteborg och måste samarbeta med de andra bolagen i evenemangsstråket, till exempel Liseberg, Got Event och Göteborg & Co.

Alf Josefsson beskriver svårigheterna med att det är en stor och differentierad verksamhet. Likt andra koncerner förekommer suboptimering i Svenska Mässan. Det finns tillfällen då internprissättningen skapar problem, exempelvis när avdelningar pressar ner priset mellan varandra istället för att *”ta kampen med kunden”*. Resultatet blir att andra affärsområden och koncernen i sin helhet kan förlora på beslutet. Lennart Mankert förklarar närmare att den interna konkurrensen finns, men att Svenska Mässan numer jobbar med att sätta upp en koncernkalkyl där varje affärsenhet skall se över resultatet av sina affärer och ta i beaktande om affären är bra för koncernen som helhet, även om den inte är direkt lönsam för den specifika affärsenheten. Vid val mellan två likvärdiga projekt, skall det som ger störst lönsamhet till hela huset väljas. Lennart Mankert betonar att deras egen lönsamhet har första prioritet, men de måste även tänka på stiftelsens ändamål. De skall alltid välja det projekt som har störst betydelse för Göteborg.

Samarbete och strävan efter lönsamhet på den övergripande nivån är särskilt viktigt i lågsäsongperioder då fokus bör riktas mot att täcka fasta kostnader. Under vår och höst arrangeras de flesta mässorna och då är det fullt i hallarna och på hotellen. Men under sommar och jul minskar antalet besökare. Alf Josefsson berättar att Svenska Mässan då ställer om verksamheten till fritidshotell. De sänker priserna och kan då sälja hotellrum till familjer, och då hålla beläggningen uppe.

När de ekonomiska målen inte har uppnåtts, måste åtgärder vidtas. Dessa kan ske på intäktssidan, men vanligtvis börjar arbetet på kostnadssidan. De insatser som kan göras är att stärka kraven mot leverantörer, vara återhållsam med nyanställningar, reducera lager och hålla igen investeringar.

4.1.2.2 Handlingsstyrning

Lennart Mankert menar att personalens beteende går att koppla samman med kunskap. Detta kan förmedlas på många sätt, genom information, utbildning eller hot. Han menar att det är bättre att förändra beteenden med de två förstnämnda sätten och att hot är en allt för kortsiktig inställning. För att sätta extra fokus på tydlighet och delaktighet, kallas all personal till ett personalmöte efter varje styrelsemöte. Det här sker fyra gånger per år och är en del i Svenska Mässans strävan att vara öppna mot medarbetarna.

Per Arnevall betonar att det är oerhört viktigt att organisationen är självgående, att de anställda vet vad de skall göra, har sina personliga mål och tar sina egna beslut. Det måste också finnas en trygghet i att det är tillåtet att göra fel. Om så inte är fallet, vågar ingen medarbetare fatta egna beslut. Detta måste tydligt informeras i ledarskapet så att cheferna också omfattas av denna grundsyn.

4.1.2.3 Personalstyrning och kulturell styrning

Varje år genomförs en medarbetarenkät som består av ett 40-tal frågor. En del av undersökningen är att mäta nöjdhetsindex, som successivt har förbättrats. Nu är det uppe på 4,39, på 5-gradig skala. Målsättningen är att år 2010 ha 4,5. Lennart Mankert menar att Svenska Mässan är ett bra exempel på att ett företag som mår bra också är ett företag som är framgångsrikt och tjänar pengar. Han poängterar att de aldrig har haft så bra resultat som de hade förra året och att medarbetarindex då var det högsta någonsin. Lennart Mankert berättar att det finns en väldigt stark kultur i företaget. Det höga medarbetarindexet tror han beror på att de lyckats förmedla Svenska Mässans grundvärden och att medarbetarna förstår dem. Alf Josefsson menar att det finns en speciell anda i organisationen och att de anställda är besjälade till stiftelsen tack vare ändamålet. Detta gör att de anställda känner sig behjälpliga för staden vilket skapar en bra känsla och utgör en drivkraft. Eftersom verksamheten genererar något till medborgarna, tror han att det finns en stolthet i att jobba på Svenska Mässan. Dessutom befinner sig verksamheten i händelsernas centrum, där det alltid pågår aktiviteter, vilket i sin tur skapar väldigt god stämning.

Likt andra koncerner med differentierad verksamhet kan det finnas problem med sammanhållningen bland medarbetarna på olika avdelningar. Den årliga personalenkäten visar dock att ”vi och dem-känslan” minskar. Men Lennart Mankert betonar att de måste jobba med frågan hela tiden. Det kan alltid bli bättre men samtidigt måste de våga vara nöjda. I de flesta fall finns det möjligheter för affärsområdena att samarbeta. När det pågår ett evenemang påverkar detta flera delar av koncernen. Svenska Mässan kan då utnyttja de synergieffekter som skapas mellan de olika affärsområdena.

Lennart Mankert anser att mellancheferna spelar en central roll i organisationen då de utgör länken mellan ledning och medarbetare. De skall vara lojala både neråt och uppåt i organisationen. Det är avgörande om de kan förklara hur ledningen tänker när de träffar sina medarbetare, eftersom organisationen får stora problem om medarbetarna tycker att ledningen inte är införstådda i hur arbetet görs.

Idag är en viktig del i motivationsarbetet att medarbetarna får vara delaktiga och kan påverka organisationen. Svenska Mässan har som princip att arbeta med utveckling både när det gäller organisationen som helhet och enskilda personer. Lennart Mankert menar att ledarskapet skall genomsyras av deras strategier, som bygger på tydlighet och delaktighet. En central del i detta är de satsningar som görs på ledarskapsutbildningar. Detta är ett sätt att implementera det ledarskap som koncernen vill ha och på så sätt säkra chefsförsörjningen. En stor del av rekryteringen sker internt. Per Arnevall säger: *”En av de viktigaste motivationsfaktorerna, sett till Maslows behovstrappa, är möjligheten till utveckling, eftersom det är det som driver motivation”*.

Vid rekrytering av personal inom hela koncernen, söks önskvärda beteenden. Det handlar om människor som är naturligt service- och värds-kapsinriktade. Målet att utöva ”*Värds-kap i världsklass*” är ett mantra som förmedlas till alla anställda. Det betyder att alla, oavsett städerska eller koncernchef, har krav på sig att utöva professionellt värds-kap. Värds-kapet handlar inte bara om externa kunder utan även hur de behandlar varandra internt. Svenska

Mässan skall vara en mötesplats och skall bidra till att skapa framgångsrika möten. Upplevelser är ofta kopplade till bemötande och beteende hos dem som betjänar kunderna. Därför har Svenska Mässan i sitt strategiarbete ”*mycket nöjda kunder*” som ett mål, då dessa ofta återvänder.

4.1.3 Belöningar på Svenska Mässan

4.1.3.1 Vem belönas?

Enligt Per Arnevall belönas medarbetarna i Svenska Mässan både på grupp- och individnivå. Det avgörs i det specifika fallet och frågan ägs av respektive affärsområdeschef. Svenska Mässan har många arrangemang där enskilda individer uppmärksammas. Enligt Per Arnevall håller Svenska Mässan på att undersöka möjligheten till ett belöningsystem för värdsbeteendet. Det nya projektet handlar om att uppmärksamma goda prestationer varje månad. Det finns en grupp på cirka 15 värdsbambassadörer, bestående av medarbetare från alla affärsområden. Dessa skall komma med förslag på kandidater och företagsledningen har inget inflytande över vem som utses. Tanken är att utmärkelsen skall ske månadsvis där en eller två medarbetare från varje affärsområde utnämns till månadens värdsbapare. Successivt blir det större belöningar eftersom de därefter kommer att välja ut halvårets och årets värdsbapare från de som fått månadens utmärkelse.

4.1.3.2 Vilka slags belöningar?

Per Arnevall menar att organisationen inte har något incitamentsprogram som bygger på ekonomiska resultat, detta av flera skäl. Det är svårt att hitta rättvisa motivations- och belöningsgrunder då verksamheten är så pass divergerad. Dessutom har de ett politiskt problem med incitamentsprogram eftersom styrelsen företräds av bland annat politiska partier, som inte uppskattar sådana. Detta gör det svårare att driva incitamentsprogram på samma sätt som i ett börsbolag. Frågan har dock diskuterats i styrelsen utan något enhetligt förslag på lösning. Samtidigt anses behovet inte finnas och då kan det tyckas onödigt och kostsamt. Lennart Mankert anser inte att det är något större bekymmer att de inte har möjlighet att använda aktier, optioner eller konvertibler i bolaget. Han menar att pengar inte är det avgörande, istället är det andra mjuka värden som är viktigare.

De belöningar som förekommer på Svenska Mässan kan yttra sig på flera sätt. Främst används symboliska belöningar, exempelvis att framgångar firas med tårta, eller trivselaktiviteter, som att åka på studieresa eller konferens. Svenska Mässan har en kommitté som sköter alla trivselaktiviteter i koncernen. Varje år anordnas bland annat deltagande i Våruset och en julfest för alla i koncernen. Vid det senare tillfället utdelas även utmärkelsen Årets kompis. En annan viktig form av belöning, som Svenska Mässan försöker jobba mer med, är feedback, att medarbetarna blir uppmärksammade för sina insatser.

Enligt Per Arnevall är stoltheten att jobba på Svenska Mässan den mest motiverande faktorn. Ett tydligt bevis är de höga medelvärden som fås på frågan ”*om du känner dig stolt över att jobba på Svenska Mässan*” i medarbetarenkäten. Uppdraget, att skapa besöksnäringseffekter till Göteborg, är väldigt motiverande. Med de fem branscher som verksamheten innefattar, är det alltid någonting som pågår, och det utgör en drivkraft för medarbetarna.

4.1.3.3 Vad skall belönas?

Lennart Mankert menar att beteende och resultat hänger ihop, och det är därför de jobbar så mycket med värderingar i företaget. Han säger ”*jag vill ju gärna se ett beteende för det ger resultat, men för att få ett resultat så måste du ha ett visst beteende.*”

Tidigare nämnda värdsprogram har utvecklats genom att medarbetare undersökte vad som krävs för att uppnå värdskap i världsklass. Svenska Mässan har därför infört en ny introduktionsutbildning för nyanställda. Sammantaget kommer de flesta idéerna både upp- och nerifrån, men allt som kreeras, kommer nerifrån. Ambassadörerna består av personal från alla affärsområdena och Per Arnevall betonar att det är väldigt bra samarbeten mellan de olika affärsområdena då de har månatliga arbetsmöten.

Svenska Mässan har belöningar för goda resultat. De personliga målen utvärderas genom medarbetarsamtal mellan chef och medarbetare. Per Arnevall anser att det inte är särskilt svårt att sätta individuella mål, då det är en del av ledarskapet. Måtten som kan användas är till exempel hur många kundbesök en säljare skall göra eller att personalassistenten lyckas minska långtidssjukskrivningen med visst antal procent.

4.2 Ekonomistyrssystem och belöningar på Chalmers

4.2.1 Företagsinformation

Chalmers grundades 1829 och övergick 1994 från att vara en statlig högskola till en stiftelsehögskola.⁹³ Detta berodde på att den dåvarande borgerliga regeringen ville ge statliga högskolor möjligheten att ombildas till stiftelser. Samtidigt kände Chalmers ledning att de ville utveckla nya arbetsformer för att kunna driva och utveckla skolan. Resultatet blev en ägarstiftelse där staten vid bildandet tillsköt ett stiftelsekapital om 1 580 miljoner kronor.⁹⁴

Stiftelsen Chalmers Tekniska Högskola äger stiftelsehögskolan Chalmers Tekniska Högskola AB. Stiftelsens ändamål är att verka för att stiftelsehögskolan Chalmers bedriver utbildning och forskning på en internationellt hög nivå inom de tekniska och naturvetenskapliga ämnena. Stiftelsen skall även se till att bolagets resurser utnyttjas effektivt och de skall finansiera uppdrag som bedöms vara av värde för Chalmers.⁹⁵

I koncernen ingår Stiftelsen Chalmers Tekniska Högskola och även det gemensamt ägda dotterbolaget Chalmersfastigheter AB. De skall förvalta Chalmers lokaler och fastigheter.⁹⁶ I koncernen ingår dessutom Chalmers Advanced Management Programs AB (CHAMPS) samt AB Chalmersinvest.⁹⁷ CHAMPS AB driver vidareutbildningar för ledare inom industrin och Chalmersinvest är ett bolag som investerar i nystartade företag inom högskoleområdet i Göteborg. SSPA SWEDEN AB är ett skeppsprovsningsföretag, som arbetar med bland annat

⁹³ Om Chalmers: Stiftelsen Chalmers tekniska högskola: Tio år som stiftelsehögskola. Jubileumsskrift 2004

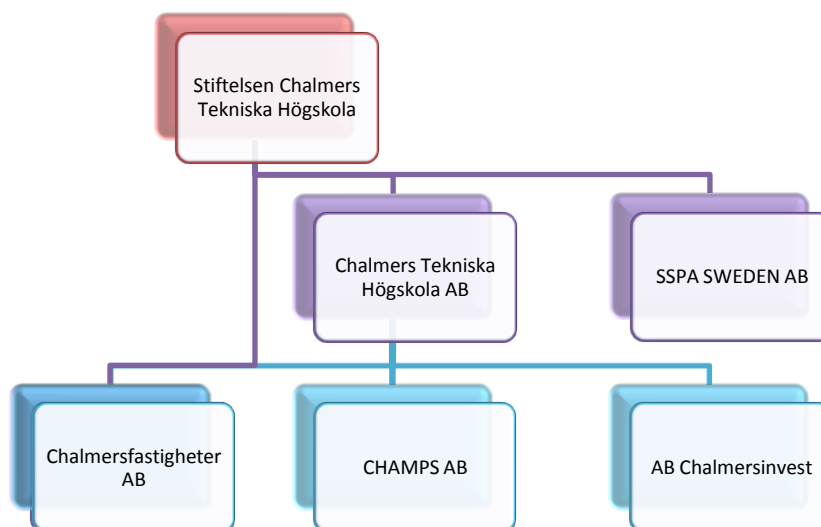
⁹⁴ Stig Ekman

⁹⁵ Om Chalmers: Stiftelsen Chalmers tekniska högskola: Stadgar

⁹⁶ Om Chalmers: Lokaler och Campus

⁹⁷ Om Chalmers: Organisation

fartygsutveckling. Detta bolag har Stiftelsen Chalmers Tekniska Högskola köpt och den avkastning det ger går in i kärnverksamheten.⁹⁸



Källa: Stig Ekman

Stiftelsen har möjlighet att påverka högskolans inriktning när det gäller hur de disponerar årliga medel för nysatsning. Med tanke på denna stora inverkan har styrelsen varit noga med att de satsningar som skall göras är inom miljö, hållbar utveckling, IT, biovetenskap och utveckling av nya Masterprogram. Dessutom tar Stiftelsen Chalmers Tekniska Högskola aldrig några beslut utan att försäkra sig om att förslaget har godkänts av högskoleledningen, och på så sätt är förankrat inom skolan. Detta för att se till att de prioriteringar som måste göras sker så nära verksamheten som möjligt, där expertisen i frågorna finns.⁹⁹

4.2.2 Verksamhetsstyrning på Chalmers

4.2.2.1 Resultatstyrning

Chalmers styr, enligt Rolf Almelund, väldigt mycket på ekonomiska resultat. Han menar att utbildningen har delmål i form av hur många studenter som skall utbildas och inom vilka områden. Inom forskningsområdet finns det inte riktigt så tydliga mål. Kristina Kvarnevi tycker att det faktum att universitet och högskolor får sina ekonomiska medel på ett speciellt sätt påverkar de anställdas lojalitet till organisationen. Detta gäller särskilt på forskningsnivå. Eftersom forskare söker sina egna medel är det svårare att styra med ekonomiska mått. Detta gör det också svårare att bygga trohet till kulturen och ledningsbesluten. Rolf Almelund tror dock att detta kommer förändras i och med att mer av forskningspengarna går via stora satsningar där högskolan söker pengarna. Ju mer medel som centraliseras desto större möjligheter finns det att styra via ekonomiska mått. Rolf poängterar dock att *”denna trend är så pass ny att ingen kan säga säkert hur läget ser ut om fem-tio år.”*

Chalmers arbetar kontinuerligt med sitt strategiarbete och har det senaste året utvecklat en ny styrmodell. På institutionsnivå innebär det att alla prefekter skall göra en

⁹⁸ Stig Ekman

⁹⁹ Ibid.

verksamhetsplanering som skall finnas på både 1-års och 5-års sikt. I denna planering sätter de upp mål för respektive institution och under en femårsperiod skall de ha minst ett nollresultat. Det finns dock svårigheter med att göra så långsiktig planering, bland annat med att förutspå vilka forskningsområden som inte kommer vara starka nog utan måste läggas ned.

Om ett projekt får ett negativt resultat finns det ett så kallat institutionskapital som kan användas. Stiftelsens kapital utnyttjas aldrig för att täcka brister i verksamheten. Avvikelse från resultatet måste förklaras och det beslutas från fall till fall vilka åtgärder som skall vidtas. Institutionerna styrs sedan genom att de får komma in med en plan som rektor fastställer. Har de inte ett nollresultat så förs en dialog och de får vidta åtgärder. Däremot förtydligar Rolf Almelund, att om institutionen har en vettig verksamhetsplanering så kan minusresultat accepteras under ett par år, under förutsättning att det är kortsiktigt och ger positiva resultat i framtiden. Det viktigaste är att den ekonomiska planeringen är anpassad till verksamhetens utveckling. Under sådana perioder kan en institutions negativa resultat vägas upp av att en annan går bättre. Kristina Kvarnevi berättar att det finns en strävan inom organisationen att försöka knyta ihop ändamålet, målsättningen som är uttalad av ledningen och målsättningar som formuleras på varje institution för att sedan bryta ned det på avdelningsnivå. Detta för att få en rullande planering för förnyelse och framförallt uppföljning.

Stiftelsens styrelse arbetar kontinuerligt med att följa upp verksamhetens resultat på ett flertal punkter. En av dessa är att se till att högskolan använder sina resurser på ett effektivt sätt. Enligt Stig Ekman tillhör högskolorna och universiteten samhällets mest utvärderade verksamheter. Högskoleverket utvärderar utbildningar enligt ett löpande system. I dessa utvärderingar har Chalmers fått goda resultat och detta, menar Stig Ekman, indikerar att det finns en hög och jämn kvalitet på utbildningarna. Styrelsen kan lita på den nationella utvärderingen då den har sin styrka i att den jämför olika högskolor. ”*Det hjälper ju inte att vara bäst på Chalmers om man skall mäta kvalitet.*” Även forskarnas verksamhet utvärderas, vilket sker redan när forskarna söker anslag eftersom det råder hård konkurrens om anslagen på forskningssidan. Denna utvärdering görs av den aktuella bidragsgivaren och baseras på forskarens tidigare resultat. När projektet sedan är genomfört sker en intern utvärdering. Stig Ekman menar att det blir en marknadslösning, att de forskare som klarar sig bra i konkurrensen får bra utvärderingar, vilket i slutändan främjar varumärket och Chalmers.

4.2.2.2 Handlingsstyrning

Kristina Kvarnevi berättar att Chalmers, i egenskap av ett aktiebolag, måste följa Aktiebolagslagen. I den myndighetsutövande universitetsvärlden är det vanligt att församlingar tar beslut. Det här förekommer också på Chalmers men enligt regelverket måste de kunna utkräva ansvar från en enskild person.

Stig Ekman berättar att stiftelsen, som ägare av Chalmers, måste värna om de grundläggande principer som finns om forskningens frihet, det vill säga friheten att välja problem, friheten att välja metod och friheten att publicera. Därför kan inte stiftelsen ge direktiv på hur företagsledningen skall leda arbetet, eftersom de då själva gör sig skyldiga till att bryta mot dessa principer.

4.2.2.3 Personalstyrning och kulturell styrning

Stig Ekman menar att grunden till Chalmers-andan är att skolan har funnits så pass länge under samma namn. Organisationen är enligt honom mer än bara en stiftelse och ett aktiebolag, den består av andra strukturer som är starka och hållbara. Han poängterar också att andan inte är något som kan administrera fram, utan att det är inbyggt i verksamheten. Det som Stig Ekman lägger störst vikt vid är alumniföreningen Chalmerska Ingenjörsföreningen. Den firade 100 år förra året och har omkring 18 000 medlemmar spridda över världen. Alumniföreningen är en stor del av den sammanhållning som finns mellan före detta studenter och Chalmers. Dessutom betyder den mycket för donationsaktiviteterna, eftersom man ”ger med hjärtat”, som Stig uttrycker det. Rolf Almelund ser det kollegiala som en viktig kulturell faktor.

Stig Ekman tror inte att det förekommer särskilda kulturella beteendekrav i rekryteringsprocessen. Han menar istället att eftersom de lärare och forskare som anställs skall bidra med förändring, så kan de inte ha några sådana krav. Frihet och olikhet, tror han, är en viktig del av både varumärkesvårdandet och kulturen. Stig Ekman berättar vidare att han upplever att personal inom alla områden i verksamheten känner en stor stolthet över att arbeta på Chalmers. Rolf Almelund poängterar att det är stor skillnad mellan rekrytering av lärare och forskare respektive administrativ personal. Chalmers arbetar med internbefordran av forskare och lärare. Vid rekryteringen bedöms forskningen och forskningsresultaten, där det finns en del mätbara faktorer, som publicering och utvärderingar kring forskningen. Han tror att det finns en trend mot att söka efter lärare och forskare som kommer utifrån högskolevärlden, men i nuläget är den inte så tydlig och det finns inga centrala direktiv om detta.

För den administrativa personalen har Chalmers genomfört en omorganisation, och istället för att vara spridda i hela organisationen har de samlats i en administrativ central. När detta gjordes arbetades det också systematiskt med ledarutveckling i hela organisationen. Chalmers har valt att inte ha en stor och traditionell ledarskapsutveckling eftersom de är en förhållandevis liten skola. Istället ligger fokus på att utveckla ledarteam och att göra det tillsammans med verksamhetsfrågor. Sådana samarbeten kan minska konkurrensen mellan olika grupper, menar Kristina Kvarnevi.

På forskarsidan förekommer en stor konkurrens när de ekonomiska medlen disponeras ut. Rolf Almelund berättar att konkurrensen även är starkt framträdande bland forskarna då de lägger en stor del av sin tid på att söka pengar. Därför är det inte konstigt att konkurrensen uppstår. Däremot är det viktigt att inte vara rädd för konkurrens, eftersom forskarsamhället bygger på att det är konkurrens om medlen.

4.2.3 Utformning av belöningar på Chalmers

4.2.3.1 Vem belönas?

Det är främst gruppbelöningar som förekommer bland alla tre yrkesgrupperna, eftersom det många gånger är en grupp som presterat goda resultat. Det är ett ställningstagande som gjorts på Chalmers, att alla utmärkelser som delas ut, skall främja och utveckla yrkesrollen. Därför

ges prissummor till institutionen så att de kan användas dem till något de annars inte skulle ha råd med. Själva utmärkelsen är dock personlig och uppmärksammas på examensceremonin.

Rolf Almelund menar att det råder en oklarhet om hur förtroendet mellan forskare och institutionsledning ser ut. Därför har Chalmers beslutat att belöningarna måste komma ner på de lägsta nivåerna. Trots detta tror Rolf att det fortfarande finns de som inte vågar visa upp sina överskott.

4.2.3.2 Vilka slags belöningar?

Vad gäller incitamentsystem där belöningar bygger på ekonomiska resultat, så har Chalmers en strikt policy. De menar att detta endast kan användas i bolag med kommersiella intäkter och eftersom en stor del av Chalmers verksamhet är anslagsfinansierad så kan de inte avgöra hur verksamheten har presterat utifrån enbart det ekonomiska resultatet. Kristina Kvarnevi berättar att initiativ och önskemål om belöningar kommer från alla håll i verksamheten. Ämnet diskuteras med jämna mellanrum och ledningen avgör hur de skall utformas. Chalmers har avvisat dessa idéer varje gång de kommit fram eftersom det är svårt att definiera alla faktorer som måste beaktas. Dessutom finns det problem med att hitta rättvisa bedömningsgrunder. Istället har de valt att använda andra typer av motivations- och belöningsfaktorer.

Kristina Kvarnevi berättar att Chalmers ligger relativt högt på löneskalan vilket beror på att de har nära kontakt med, och rekryterar från, näringslivet. För att rekrytera och behålla personal driver de en personalpolitik som innebär att de har individuell och differentierad lönesättning. Vid lönediskussion beaktas både den personliga erfarenheten och vad som kommer att krävas av personen. Dessutom finns en marknadslöneaspekt inblandad, om en anställd har lång erfarenhet från näringslivet bör det vägas in. Tidigare har det varit mindre betoning på denna typ av lönesättning i den akademiska världen, men numer är detta ett krav för att vara en attraktiv arbetsgivare. Andra belöningar som indirekt är monetära kan vara annorlunda försäkringslösningar, sjukvård av olika slag, tjänstebilar och städhjälp. Dessa frågor diskuteras med jämna mellanrum och Chalmers utreder då möjligheterna att tillämpa dem.

Enligt Rolf Almelund innebär den nya styrmodellen att varje institution får behålla det överskott de generat om de har nått sina budgetmål. Detta har byggt upp ett förtroende mellan rektor och institutionsledning så att institutionerna vågar visa upp sina överskott, vilket inte var fallet tidigare, då överskottet placerades centralt i verksamheten.

Rolf Almelund tror att den största belöningen för en lärare är att studenterna lyckas med kursen och får bra resultat. För forskarna är det viktigaste att lyckas inom sin akademiska bana och att forskningen får stor uppmärksamhet. Ur det perspektivet tror han inte att pengar är särskilt viktigt. Men det håller på att ändras, framförallt eftersom det förekommer så många administrativa uppgifter idag. Det innebär att tid har blivit en bristvara och då det inte finns någon möjlighet att genomföra alla uppdrag blir belöningar viktigare.

4.2.3.3 Vad skall belönas?

Chalmers har ett pedagogiskt pris som varje år delas ut till en lärare som gjort något utöver det vanliga. Både studenter och personal får nominera kandidater och sedan utser en jury

vinnaren. Det finns även ett liknande pris för bästa forskarhandledare. Stiftelsen har sedan tre år tillbaka också ett eget pris som skall kunna gå till vem som helst inom Chalmers-koncernen. Enligt Rolf Almelund är tanken att det skall gå till någon forskare som gjort något extraordinärt. Här finns en liten personlig prissumma och en del till institutionen. Kristina Kvarnevi tror inte att lärarna och forskarna ser någon skillnad mot en vanlig myndighetskola när det gäller icke-monetära belöningar.

5. Analys

I detta kapitel har vi sammanfört teori och empiri. Vi har tolkat företagens egna uttalanden och satt detta i relation till vår teoretiska referensram.

5.1 Styrning och belöningar på Svenska Mässan

5.1.1 Verksamhetsstyrning

5.1.1.1 Resultatstyrning

Differentierad verksamhet i Svenska Mässan utgör ett problem när det gäller internprissättning, men det tyder också på att det finns stora resurser att tillgå inom koncernen. De olika affärsområdena utgör inte direkta konkurrenter till varandra varken i den bemärkelsen att de måste kriga för att få medel som delas ut centralt eller att de har samma kunder, då den ena av mässans produkter inte exkluderar den andras tjänst. Med koncernkalkylen har de tagit ett steg bort från suboptimering, och försöker istället se till helheten.

Svenska Mässan är en serviceorganisation och står därför inför problemet att de inte kan lagra sin produkt och därför måste tänka långsiktigt. De har sina hallar och hotellrum oavsett låg- eller högsäsong. Svenska Mässan har löst detta problem genom att anpassa sitt tjänsteutbud efter efterfrågan och på så sätt lyckats mildra de nackdelar som förekommer. När de måste arbeta långsiktigt för att ha medel för att klara av sina fasta kostnader och i slutändan, sin överlevnad, är kortsiktiga processmått inte särskilt lämpliga. Långsiktigheten är framträdande när det gäller många projekt som Svenska Mässan är inblandade i. Många gånger är det långa förberedelseperioder för evenemang och de kan åta sig projekt, som för stunden inte genererar vinst, men som på sikt kommer att vara lönsamt. Samtidigt kan dessa projekt stärka kopplingen till ändamålet, det vill säga näringsverksamheten i Göteborg.

Resultatstyrningen möjliggör för de anställda att använda sin innovationsförmåga i sin strävan att uppnå det önskade resultatet. En sådan inställning skapar gynnsammare förutsättningar för att både individ och organisation att växa. Är resultatstyrningen för sträng vägar ingen testa nya vägar och organisationen fastnar i gamla hjulspår.

5.1.1.2 Handlingsstyrning

Handlingsstyrning kan vara ett alternativ om det är ett beteende eller en viss inställning som skall få genomslag i hela koncernen. I Svenska Mässans fall är det däremot svårt att säga att vissa handlingar skall gälla överallt på grund av att verksamheterna skiljer sig åt och att det i stor utsträckning handlar om medarbetare i tjänstesektorn. Där har varje kund unika behov som skall tillgodoses på bästa sätt givet de förutsättningar som gäller. Få delar av verksamheten går därför att kontrollera med handlingsstyrning. I vissa affärsområden kan det dock finnas handlingar som är utförligt beskrivna, exempelvis i restaurang- och hotellverksamheten där det finns branschregler som måste följas. Detta gäller oavsett om verksamheten är vinstmaximerande eller inte. Eftersom det handlar om att integrera ett tankesätt och en inställning så kan handlingsstyrning, i den bemärkelsen, inte utgöra en nackdel för Svenska Mässan. Det hindrar inte på något sätt de anställda att ta egna initiativ.

5.1.1.3 Personalstyrning och kulturell styrning

Svenska Mässan säger själva att de varken har möjlighet eller avsikt att erbjuda monetära och resultatbaserat belöningar till medarbetarna. De har inte heller problem att nyrekrytera och personalomsättningshastigheten är låg. Det här tyder på att medarbetarna stannar kvar i organisationen av andra skäl än monetära belöningar.

För att skapa en sammanhållning i organisationen kan det ibland vara effektivt att jämföra och se till de konkurrenter som finns. I Svenska Mässans fall kan det stundtals vara svårt eftersom det inte finns någon konkret konkurrent i närområdet. Svenska Mässan har flera olika verksamheter i samma organisation, vilket gör att de inte kan göra en övergripande jämförelse.

Svenska Mässan har en enorm fördel av att ha all kunskap i huset. De har bland annat flera projektgrupper med medarbetare från olika affärsområden och avdelningar. Det är sådana projekt som integrerar verksamheten och skapar en grupp känsla i organisationen. Varken personal- eller kulturstyrningen kostar dem mycket pengar och dess effekt kan vara mer långsiktig än styrning genom resultat eller handling. En organisation med flera olika yrkesgrupper kan ha svårt att relatera till varandra. Svenska Mässan arbetar aktivt för att skapa en gemensam kultur för hela organisationen.

Ett allt större fokus på mjuka värden finns numer i de flesta organisationer. Det här är en förändring som även Svenska Mässan anpassat sig till. Ett tecken på att de eftersträvar denna kunskap är att de satsar stort på ledarskapsfrågor och utbildning. Detta ökar vetskapen om vilka mått som är viktiga, vilket kan reducera kostnaderna för resultatstyrning.

5.1.2 Belöningar

5.1.2.1 Vem belönas?

Svenska Mässans arbete med värdsbaserade belöningar kommer att beröra medarbetarna på både individuell och på gruppnivå. De individuella belöningarna kommer att utökas samtidigt som alla medarbetare är delaktiga i valet av värdsbaserade. Svenska Mässan har flera kommittéer, kompetensgrupper och utvecklingssamtal mellan chef och medarbetare, och den täta kontakten som finns ute i verksamheten visar att det finns en vilja hos cheferna att medarbetarna skall vara delaktiga i arbetet och att det inte skall finnas några svårigheter med att bolla idéer eller komma med förslag till sina chefer. Det kan vara ett resultat av de ledarutbildningar som har genomförts.

Svenska Mässan använder subjektiv och bedömande styrning, eftersom de inte har någon formatmall över vad som genererar en viss belöning. Svenska Mässan arbetar ofta med tvärgrupper, där personal från olika delar av organisationen ingår, och många affärsområden är delaktiga i samma projekt. Detta gör att det finns möjligheter för de anställda att uppmärksammas för goda prestationer. Därmed blir inte bara chefen i personens eget affärsområde som kan erkänna en bra prestation. Detta är en fördel med tanke på att en alltför nära relation mellan en affärsområdeschef och en anställd kan leda till att belöningar utdelas på ett opartiskt sätt. Systembelöningarna som vi fått kännedom om, det vill säga julfesterna

och trivselaktiviteterna, är till för alla och skapar god sammanhållning. Dessa belöningar gynnar hela gruppen och på så sätt kan trivselfaktorn förbättras.

5.1.2.2 Vilka slags belöningar?

Svenska Mässan säger att de inte har några monetära belöningar kopplade till resultatet. Även om de inte har något bonussystem eller någon möjlighet till optionsprogram, så finns det ändå en hel del monetära belöningar som organisationen ger. Allt som har ett ekonomiskt värde är en belöning, och ett par gratis biobiljetter eller en entrékupong till Liseberg har i allra högsta grad ett monetärt värde. Dessa yttre belöningar hjälper de anställda att få en bekräftelse på att de gjort ett bra jobb och att detta märkts av i organisationen.

Den kulturella faktorn är viktig när det kommer till belöningar. Alla tre som intervjuats på Svenska Mässan är överens om att det finns en stark organisationskultur som grundar sig i stiftelsens ändamål och det görs en medveten satsning på att vårda och fördjupa andan i organisationen. Arbetet på Svenska Mässan tycks även ge en viktig inre belöning till de anställda genom att de arbetar för att öka besöksnäringen och näringslivets intressen i Göteborg. De har själva möjlighet att ta del av de effekter som de är delaktiga i att skapa, när staden kan locka till sig stora evenemang som rockkonserter och utställningar. De intervjuade på Svenska Mässan betonar även stoltheten som finns bland de anställda som jobbar på Svenska Mässan. Det generösa ändamålet och arbetet kring att fullfölja detta, kan utgöra en drivande faktor hos personalen.

5.1.2.3 Vad skall belönas?

Beteende och resultat hänger ihop, belönas det ena, så belönas det andra. Ett gott resultat är ofta svårt att uppnå utan det rätta beteendet och tvärtom, med det rätta beteendet blir goda resultat en naturlig följd. Den empiriska undersökningen tyder dock på att Svenska Mässan främst belönar beteende. Det finns ett önskvärt beteende som eftersträvas bland de anställda, de skall personifiera de värden som organisationen vill förmedla både internt och externt. Detta tydliggörs i Svenska Mässans arbete med att utveckla ”*värdskap i världsklass*”, som gäller hela koncernen. Detta värdskapsbeteende är något som företagsledningen arbetar för att alla i verksamheten skall följa. En serviceorganisations framgångar grundas på att personalen gör bra ifrån sig. Det faktum att internrekrytering tillämpas i stor utsträckning tyder också på att beteende belönas.

5.2 Ekonomistyrssystem och belöningar på Chalmers

5.2.1 Ekonomistyrssystem

5.2.1.1 Resultatstyrning

Eftersom Chalmers måste generera sina egna medel förekommer resultatmässig styrning. Chalmers har svårigheter att styra forskningsdelen av verksamheten med ekonomiska mått eftersom en stor del av forskningen finansieras utifrån. En stor del av de forskningsmedel som forskare har till sitt förfogande, är medel som de själva genererar genom att söka anslag. Det här komplicerar styrning med ekonomiska resultat eftersom Chalmers inte kan utkräva resultat från forskarna. Forskarna kommer att få ekonomiska resurser för forskning, oavsett om de presterar enligt det planerade utfallet.

På grund av osäkerheten i forskningsprojekt kan det i Chalmers fall stundtals vara svårt med långsiktigheten, både när det gäller det strategiska arbetet men även hur måtten definieras. Det finns problem med att förutspå utfallet av dessa projekt. Syftet med den nya styrmodellen är att åtgärda detta men vi menar att det är för tidigt att kunna säga vad den gett för resultat. Enligt ”trial-and-error”-styrningen behöver nya system ett flertal omgångar innan de fungerar. Dessutom innebär det en stor förändring att övergå till en så pass långsiktig planering.

Uppföljning är något som är viktigt inom Chalmers. Det empiriska materialet tyder på att stiftelsens styrelse lägger en hel del tid på att utvärdera hur verksamheten utvecklas. Det är viktigt att ständigt vara uppdaterad på vad som händer, både inåt verksamheten och utåt omvärlden. Utvärderingar gör att medarbetare får återkoppling till sin prestation. Eftersom dessa ofta uppdateras, bör informationen vara relevant och ha betydelse för de anställda. Däremot är det svårare att utvärdera forskningsprojekten då dessa ofta pågår under en lång tidsperiod, direkt återkoppling kan då vara svårt.

5.2.1.2 Handlingsstyrning

Handlingsstyrning är svårt att använda i utbildnings- och forskningsorganisationer. Det går inte att sätta en mall på hur forskning skall genomföras och att försöka handlingsstyra denna yrkeskår är inte särskilt lämpligt då den har en stark kultur och sammanhållning. Den inre motivationen att uppfylla sina personliga mål kan vara starkare än någon yttre motivationsfaktor som organisationen kan erbjuda.

Chalmers har en tydlig rollfördelning mellan stiftelsen och skolverksamheten. Särskiljandet är viktigt och syns bland annat genom att stiftelsen och moderbolaget är fysiskt avskilt från varandra. Det finns inga missförstånd om vem som har vilka befogenheter då arbetsuppgifterna är klart definierade. Den här typen av handlingsstyrning har som syfte att se till att Chalmers inte gör något som kan äventyra verksamhetens långsiktiga framtid.

5.2.1.3 Personalstyrning och kulturell styrning

Den strävan som finns i Chalmers att binda samman verksamheten, är en ansträngning för att minska individualismen och den uppdelning som finns mellan olika avdelningar. Detta är något som bör göras eftersom det är på den övergripande nivån som verksamheten måste vara lönsam. Det är också viktigt för respektive institution att se att de faktiskt är en del av en helhet. Att främja organisationen och ändamålet kan vara den enande faktorn mellan de anställda. Samarbeten kan leda till att de anställda känner en större förankring till företaget då de får ett gemensamt mål och samarbetar för att uppfylla detta. Ledarskapsutbildningar ger perspektiv på verksamheten, då de ger möjlighet att se hur en annan enhet har löst ett liknande problem.

Den kollegiala makten kan bidra till att stärka sammanhållningen då medarbetarna måste komma överens och föra dialog sinsemellan. Samarbeten kan minska konkurrensen mellan olika grupper och dessutom främja kunskapen som finns i organisationen.

Det finns en stolthet i att vara en del av Chalmers starka kultur. Av det empiriska materialet förefaller det som om den uppfattas som inbyggd och självklar. Dessutom bidrar

forskarkollegiet med sin interna kultur. Åsikten att anda inte går att administrera fram är en avspeglning av detta.

Lojaliteten hos de anställda är en avgörande faktor. I Chalmers fall har vi hört talas om den förtroendebrist som fanns i organisationen, men som de hävdar inte längre förekommer. Förtroendebristen berodde på att Chalmers ser forskarna som deras anställda och att de medel som genereras är Chalmers pengar. Men de vi talat med på Chalmers är om överens om att forskarsamhället är en värld av individualister som gärna ser sig själva som ett eget litet företag. Därför anser forskarna att de pengar de drar in skall tillfalla dem själva.

En intressant skillnad som visar sig i det empiriska materialet är uppfattningen huruvida Chalmers söker efter en viss typ av person i sitt rekryteringsarbete. I en professionell organisation kan visserligen personal med en viss typ av bakgrund eftersökas, men samtidigt skall ny personal vara unik för att kunna bidra med något nytt till verksamheten

5.2.2 Belöningar

5.2.2.1 Vem belönas?

De individuella belöningar som förekommer är relativt få och prövas från fall till fall. Vid nyrekrytering tillämpas individuell lönesättning, baserat på individens tidigare prestationer. Utmärkelserna som delas ut är personliga, men prissumman tillfaller hela institutionen. Detta förstärker åsikten om att det kollegiala är väldigt starkt. Beslut tas i grupper, problem löses i grupper och således skall hela gruppen ha del av den belöning som ges. Dessutom är det i yrkesrollen som framgångarna har skett och därför skall belöningen utveckla denna. Belöningar på gruppnivå uppmanar till det samarbete som är nödvändigt för att Chalmers skall få framgångar och skall kunna konkurrera med internationella universitet.

5.2.2.2 Vilka slags belöningar?

I och med att Chalmers inte kan erbjuda några aktier eller liknande, kan det tyckas att de saknar långsiktiga motivationsfaktorer. Så är dock inte fallet, utan det framstår som att de kan motivera till långsiktig effektivitet ändå. En betydelsefull belöning som förekommer på Chalmers är den positiva känslan som finns hos de anställda. Det finns en glädje över att få arbeta på Chalmers och vidareutveckla ett starkt och varaktigt göteborgskt varumärke. Forskarna har ingen större motivation av att få ekonomiska belöningar, då deras främsta motivation istället är att bli publicerade och få uppmärksammade forskningsresultat. För lärarnas del handlar det om att deras kurs varit omtyckt, att resultaten på tentamen är bra och att eleverna verkar uppskatta undervisningen. Dessa inre belöningar kan inte värderas i pengar, men motivationen de ger gör att de kan vara effektivare än de monetära belöningarna.

5.2.2.3 Vad skall belönas?

Det som belönas på Chalmers är goda resultat. Det är tydligt att de utmärkelser som finns skall ges till någon som presterat något utöver det vanliga. Eftersom ett standardiserat beteende inte faller väl ihop med forskning och utbildning är det svårt att använda det som belöningsgrund. Vad som dock framkommit i intervjuerna är att Chalmers-andan är så stark att om den inte går ihop med personens beteende, så trivs denna person inte i organisationen.

Den nya styrmodellen är en strävan efter ett mer långsiktigt inriktat planeringsarbete. De institutioner som sköter sig och håller sin budget under 5-årsperioden får behålla det eventuella överskott de genererat. Detta leder till att blir belönade för sitt långsiktiga arbete. Frågan är dock om systemet kommer att accepteras, kan trohet till organisationskulturen baseras enbart på ekonomiska fundament? Chalmers menar att de redan sett att ett starkare förtroende har byggts upp tack vare den nya styrmodellen, och det må vara sant, men är det för tidigt att dra sådana slutsatser efter mindre än ett år.

6. Slutsats

I detta slutliga kapitel återvänder vi till vår frågeställning "Hur kan icke-vinstmaximerande organisationer använda ekonomistyrssystem för att motivera sina anställda?". Här har vi samlat vår diskussion och egna slutsatser av studien. Vi avslutar med förslag på fortsatt forskning.

Den slutsats vi kan dra av vår studie är att användningen av styrssystem inte skiljer sig nämnvärt mellan icke-vinstmaximerande och vinstmaximerande organisationer. De svårigheter som framställts i den teoretiska referensramen kan vi inte bekräfta utifrån vår studie. Istället har vi fått kunskap om att det är möjligt att hitta resultatmått och tillämpa dem både på koncernnivå samt fördelat på mindre avdelningar.

Vinst är inte det primära målet men de ekonomiska resultaten är självklart ändå viktiga eftersom organisationerna behöver generera ekonomiska medel för sin överlevnad. Därför måste organisationen ha kontroll över de anställdas prestationer. Vissa regler som finns är kopplade till särskilda yrkeskårer och oftast är den anställda redan införstådd med dessa vid valet av yrket. Det här gör att det finns en enhetlighet i yrkeskåren, vilket underlättar vid definition av mått och vid jämförelser.

För att motivera de anställda till goda resultat och handlingar använder sig dessa organisationer av flera typer av belöningar, även om de inte alltid faller inom företagets egen definition av formella belöningar. I de flesta fall fokuserar organisationerna på att ge belöningar som har effekt för en hel grupp. I studien har det även framkommit att de mjuka styrsystemen har en viktig del av den gemenskap som finns kring andan i organisationen. De utökade målen kan bidra till att förstärka den anda som finns och motivera de anställda att fortsätta arbeta i denna riktning. Många betydelsefulla belöningar som förekommer i dessa organisationer är sådant som uppstår tack vare kulturen, exempelvis en god företagsanda. Dessa belöningar kan inte bara vara mer effektiva utan också är att föredra utifrån ett kostnadsperspektiv eftersom de ofta är inbyggda i organisationen.

I icke-vinstmaximerande organisationer sker det satsningar på utbildning av ledare. Det finns skillnader i att vara anställd i den här typen av organisationer jämfört med vinstmaximerande organisationer. Främst handlar det om att medarbetarna måste vara införstådda med den kultur som kan finnas, då de långsiktiga och flerfaldiga målen inte alltid inriktas mot vinst. Det vi har sett i vår studie är att om företagskulturen är bra, de anställda är trogna och känner sig besjälade till organisationen, minskar behovet av strikt styrning. Kulturen har en långsiktig inverkan på hela organisationen vilket gör att den begränsning som finns i avsaknaden av monetära belöningar, som aktier och optioner, inte behöver utgöra någon nackdel för icke-vinstmaximerande verksamhet.

Den tanke som agent-principalteorin bygger på, att anställda måste motiveras med monetära belöningar för sitt fortsatta arbete, visar sig inte vara framträdande i vår studie. Visserligen är användandet av dessa belöningar en mycket motiverande faktor men det finns andra motivationsfaktorer som väger tyngre i den här typen av organisationer.

Förslag på fortsatt forskning

En intressant vinkel av huvudfrågan hade självklart varit att göra en kvantitativ studie och undersöka hur styrningen faktiskt uppfattas på olika nivåer i organisationen. Har ledningen och medarbetarna samma syn på de motivationsfaktorer och belöningar som förekommer? Detta skulle också leda till en djupare analys av hur samarbete och konkurrens påverkar organisationen. En sådan studie skulle dessutom kunna resultera i förslag på förbättringar utifrån medarbetarnas önskemål, vilket skulle kunna hjälpa ledningen att vidareutveckla organisationens styrsystem och styrverktyg.

Källförteckning

Litteratur

- Andersen, H. (1994). *Vetenskapsteori och metodlära*. Lund: Studentlitteratur.
- Anthony, R. N., & Young, D. W. (2003). *Management Control in Nonprofit Organizations*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Anthony, R. N., Dearden, J., & Govindarajan, V. (1992). *Management Control Systems*. United States of America: Irwin.
- Armstrong, M. (1993). *Managing Reward Systems*. Buckingham: Open University Press.
- Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H. (2005). *Den Nya Ekonomistyrningen*. Malmö: Elanders Berlings.
- Hofstede, G. (No 3, Vol 6, 1984). Management Control of Public and Not-for-profit Activities. *Accounting Organisation and Society* , ss. 193-211.
- Hume, D. A. (1995). *Reward Management. Employee performance, motivation and pay*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Höst, M., Regnell, B., & Runeson, P. (2006). *Att genomföra examensarbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Jobome, G. O. (November 2006). Management Pay, Governance and Performance: the Case of Large UK Nonprofits. *Financial Accountability & Management* , ss. 331-358.
- Lundahl, U., & Skärvad, P.-H. (1992). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundén, B. (2002). *Stiftelser: Juridik & beskattning*. Näsviken: Björn Lundén Information.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems*. New York: Pearson Education Limited.
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Olsson, K. (1996). *Näringsdrivande stiftelser*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Paul, A.-S., & Alm, O. (1991). *Belöningar och belöningsystem*. Stockholm: SPF Förlag.
- Powell, W. W., & Steinberg, R. (2006). *The Nonprofit Sector: a research handbook*. New Haven: Yale University Press.

Elektroniska källor

Om Chalmers: Lokaler och Campus.

Hämtat från Chalmers: www.chalmers.se, 19 Maj 2008

Om Chalmers: Organisation.

Hämtat från Chalmers: www.chalmers.se, 25 April 2008

Om Chalmers: Stiftelsen Chalmers tekniska högskola: Stadgar.

Hämtat från Chalmers: www.chalmers.se, 25 April 2008

Om Chalmers: Stiftelsen Chalmers tekniska högskola: Tio år som stiftelsehögskola.

Jubileumsskrift 2004. Hämtat från Chalmers: www.chalmers.se, 19 Maj 2008

Om Svenska Mässan: Affärsområden.

Hämtat från Svenska Mässan: www.svenskamassan.se, 25 April 2008

Om Svenska Mässan: Organisation.

Hämtat från Svenska Mässan: www.svenskamassan.se, 25 April 2008

Om Svenska Mässan: Vår Historia.

Hämtat från Svenska Mässan: www.svenskamassan.se, 25 April 2008

Intervjuer

Almelund, Rolf. (13 Maj 2008). Planeringschef, Chalmers.

(C. Jakobsson, & L. Wang, Intervjuare)

Arnevall, Per. (8 Maj 2008). Personaldirektör, Svenska Mässan.

(C. Jakobsson, & L. Wang, Intervjuare)

Ekman, Stig. (6 Maj 2008). Stiftelsens Chalmers tekniska högskola ordförande.

(C. Jakobsson, & L. Wang, Intervjuare)

Josefsson, Alf. (8 Maj 2008). Ekonomidirektör, Svenska Mässan.

(C. Jakobsson, & L. Wang, Intervjuare)

Kvarnevi, Kristina. (6 Maj 2008). Personaldirektör, Chalmers.

(C. Jakobsson, & L. Wang, Intervjuare)

Mankert, Lennart. (16 Maj 2008). Verkställande direktör och koncernchef, Svenska Mässan.

(C. Jakobsson, & L. Wang, Intervjuare)

Bilaga 1

Intervjufrågor

Stiftelsen

- Hur fungerar stiftelsen? Vad finns det för utmärkande drag?
- Hur påverkar stiftelseformen organisationen?
- Finns det någon speciell anda, drivkraft i organisationen?
- Hur strävar ni efter att avspegla ändamålet i hela organisationen?

Organisationsstrukturen

- Hur är relationen mellan stiftelsens styrelse och företagsledningen?
- Hur fungerar kommunikationen mellan styrelsen och ledningen?
- Söker ni någon speciell typ av person vid rekrytering?
- Hur arbetar ni med att ta till vara och sammankoppla den kompetens som finns i organisationen?

Arbetet

- Har ni några speciella verktyg som används för att motivera och engagera personalen?
- Vad anses vara goda resultat?
- Hur utvärderar ni prestationer?
- Varifrån kommer initiativet till belöningar?
- Får medarbetarna individuellt erkännande?
- Hur kan belöningar yttra sig?
- Finns det vissa beteenden som önskas och därför belönas?