



HÖGSKOLAN
I HALMSTAD

Ekonomprogrammet 180hp

KANDIDATUPPSATS



Belöningsystem för sjuksköterskor

- En studie på Hallands sjukhus Halmstad

Alexandra Gustafson och Annie Haby

Företagsekonomi 15hp

Halmstad 2017-06-18

Förord

Vi vill tacka alla som på olika vis varit delaktiga i denna studie. Framförallt vill vi tacka våra respondenter, som i och med sin medverkan har gjort denna uppsats möjlig.

Vi vill även tacka vår handledare Jan-Olof Müller för hans engagemang och vägledning genom uppsatsens gång.

Tack!

Halmstad, 18 juni 2017.

Alexandra Gustafson och Annie Haby

Abstrakt

Organisationer kan använda sig av belöningssystem i många olika syften, men i botten används det för att styra de anställdas beteenden. Det finns ingen optimal utformning av belöningssystem som passar alla organisationer därför är det viktigt att det situationsanpassas efter organisationen och människorna i den. I vården finns de olika yrkesgrupper varav sjuksköterskor är en av dem. Sjuksköterskor är en profession, vilket innebär att de har blivit skolade att agera självständigt och ta egna beslut. Samtidigt arbetar de tätt ihop med andra för att hjälpa patienterna. Belöningssystem inom vården bör således anpassas efter dessa förhållanden. Enligt Merchant och Van der Stede (2012) är belöningssystemen inom vården dock inte anpassade efter den typ av personal de attraherar. Vidare indikerar en studie från 2009 på att sjuksköterskor anser att belöningarna inte väger upp för den ansträngning de lägger ner. Syftet med vår studie är att undersöka hur sjuksköterskor uppfattar belöningar och förstå hur belöningar används i styrningen av den operativa verksamheten på ett offentligt sjukhus. I arbetet har en kvalitativ metod använts för att få en djupare förståelse för belöningssystem inom vården. Besöksintervjuer har gjorts med både sjuksköterskor och avdelningschefer. Detta för att nå både mottagarna av belöningarna samt de som använder sig av dem på den operativa nivån. Genom problemformuleringen *“Hur uppfattar sjuksköterskor belöningar och hur används belöningar i styrningen av den operativa verksamheten på ett offentligt sjukhus?”* har det i studien framkommit att de belöningar som sjuksköterskor uppfattar som belöningar är belöningar som är tydliga och påverkbara. Vidare framkom det att sjuksköterskor drivs av en etik att hjälpa människor. Studien indikerar att sjuksköterskor har en inre motivation och framförallt blir belönade av inre belöningar såsom självförverkligande och självkänsla. Vad gäller styrningen av den operativa verksamheten på ett offentligt sjukhus framkom det att belöningar används i syfte att informera, täcka arbetspass samt behålla personal. Slutligen visar studien att sjukvården, i sin styrning med belöningar, tar hänsyn till den sociala processen som belöningarna medför.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.3 Problemformulering	2
1.4 Syfte	2
2. Teoretisk referensram	3
2.1 Belöningsystem som styrmedel	3
2.2 Belöningsystemets utformning	4
2.2.1 Individuella och kollektiva belöningar	6
2.2.2. Monetära belöningar.....	6
2.2.3. Icke-monetära belöningar	7
2.3 Belöningsystem som styrmedel inom vården.....	7
2.4 Belöningsystem inom vården.....	8
3 Metod	10
3.1 Urvalsmetod	10
3.2 Datainsamlingsmetod	10
3.3 Analysmetod.....	12
4. Empiri.....	12
4.1 Avdelningschefer	13
4.1.1 Malin Larsson.....	13
4.1.2 Berit Pettersson	14
4.1.3 Avdelningschef 1.....	17
4.2 Sjuksköterskor.....	19
4.2.1 Maria Åkerberg.....	19
4.2.2 Emma Harrysson.....	20
3.2.3 Sjuksköterska 1	21
3.2.4 Sjuksköterska 2	22
5. Analys.....	25
5.1 Belöningsystem som styrmedel	25
5.2 Belöningsystemets utformning	27
5.3 Individuella och kollektiva belöningar	29
5.4 Icke-monetära belöningar	30
6. Diskussion och slutsatser	32
6.1 Svar på frågeställning	32
6.2 Framtida forskningsförslag	34

Referenser.....	35
Bilagor	37
Bilaga 1 Intervjuguide 1	37
Bilaga 2 Intervjuguide 2	38
Bilaga 3 Intervjuguide 3	39

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Organisationer består av människor med olika viljor och behov. De anställdas personliga behov och mål sammanfaller inte alltid med målen för organisationen (Anthony & Young, 2002). För att få de anställdas mål att sammanfalla med organisationens kan de använda sig av olika styrinstrument. Merchant och Van der Stede (2012) har funnit att ett styrinstrument som ofta används i försök att styra personalens beteende är belöningssystem. Vidare påstår Anthony och Young (2002) att belöningssystem används i försök att forma de anställdas mål till att bli organisationens. Cäker & Olve (2013) definierar belöningssystem som ”alla former av rörliga ersättningar som knyts till medarbetares prestationer” (Cäker & Olve, 2013, s. 251). Organisationer kan med hjälp av belöningssystem öka produktivitet och effektivitet, engagera de anställda samt öka de anställdas motivation och arbetstillfredsställelse (Svensson & Wilhelmson, 1989). Belöningar kan även användas till att attrahera samt ta tillvara på och behålla kompetenta medarbetare (Cäker & Olve, 2013).

Den offentliga sektorn har i allt större utsträckning börjat influeras av den privata sektorn. Detta har yttrat sig i de reformer som har genomförts på många håll, exempelvis införandet av tydliga prestationsmått och decentralisering (Green-Pedersen, 2002). Det finns idag belöningssystem på flera sjukhus i landet. Region Östergötland har t.ex. infört högre lön för sjuksköterskor som arbetar kvällar, nätter och helger (Mellergård, 2016). Vidare erbjuder många landsting en sommarbonus till de sjuksköterskor som är villiga att skjuta på sin semester till hösten istället för att ta ut den under juni, juli och augusti för att täcka den personalbrist som uppstår under dessa semesteråren (Mellgren, 2016). Enligt Mellgren (2016) kan en sjuksköterska få uppemot 60 000 kr i bonus för att denne senarelägger sin semester.

I Sverige är bristen på sjuksköterskor ett stort problem. Många sjuksköterskor har sagt upp sig och det har visat sig vara svårt att tillsätta de lediga tjänsterna. Sjuksköterskebristen har diskuterats hett i media och många spekulationer har gjorts kring varför det finns en sjuksköterskebrist. Det pågår just nu en studie vid Mälardalens Högskola där det undersöks vart sjuksköterskorna tar vägen efter sin examen och varför de sjuksköterskor som har valt att säga upp sig från sin tjänst har slutat. Detta är ett forskningsprojekt som kommer att pågå under flera år. Resultaten hittills tyder på att stressande arbetsförhållanden, lågt inflytande och otillräckliga resurser är bidragande faktorer till att sjuksköterskor har valt att säga upp sig (Lagerwall, 2017).

Sjukhusen i Halland har stora problem med att behålla och rekrytera sjuksköterskor. De har använt sig av bemanningsföretag för att fylla ut de lediga tjänsterna. Vilket har blivit mycket kostsamt (Persson, 2014) och under sommaren 2016 ledde bristen på sjuksköterskor till att de erbjöd en timlön på 600 kr till de sjuksköterskor som kunde hoppa in och täcka de olösta passen på akutmottagningen i Varberg och Halmstad (Welin, 2016). En snabbsökning av ”lediga jobb” på region Hallands hemsida den 23 mars 2017 visade att de på Hallands sjukhus Halmstad sökte 54 sjuksköterskor, varav 23 var tillsvidare tjänster och 31 semestervikariat för sommaren 2017. Precis som i andra landsting har även Region Halland infört en sommarbonus till de sjuksköterskor som senarelägger sin semester. De har också erbjudit fast anställning till vikarier samt erbjudit tjänster till de som studerar i Halland och ska ta en sjuksköterskeexamen (Martinell, 2016).

1.2 Problemdiskussion

Anledningarna till att organisationer använder belöningssystem kan vara många. Enligt Cäker och Olve (2013) kan belöningssystem bl.a. användas för att leda organisationen mot sina mål, förmedla vilka krav som ställs på de anställda, motivera de anställda samt förmedla att man är en attraktiv arbetsplats. Frey (1997) hävdar dock att monetära belöningar kan hämma motivationen, effekten kan bli att anställda blir mindre hängivna samt presterar sämre. I en undersökning av Ariely, Gneezy och Mazar (2009) om monetära belöningars påverkan på prestandan, indikerar deras resultat att det finns en optimal nivå på incitament. Passeras denna nivå leder det till att prestandan sjunker. Var den optimala nivån ligger varierar sannolikt beroende på individen samt uppgiften (Ariely et al., 2009). Det finns således ingen optimal utformning av belöningssystem därför är det viktigt att det situationsanpassas efter organisationens aktuella situation och människorna i den (Cäker & Olve, 2013).

I offentlig verksamhet finns flera intressenter såsom politiker och allmänheten, det finns även flera restriktioner och lagar som måste följas vilket försvårar utformningen av belöningssystem (Merchant & Van der Stede, 2012). I en undersökning som gjordes på Västra Götalandsregionen av Institutet för Stressmedicin (ISM) undersöktes hur anställda inom sjukvården upplever belöningarna på arbetsplatsen i förhållande till den ansträngning som arbetet innebär (Ahlborg, Hadžibajramovic, Hultberg & Pettersson, 2009). Resultatet visade att sjuksköterskorna uppfattade belöningarna som låga i förhållande till ansträngningen vilket enligt Ahlborg et al. (2009) kan leda till stress och utbrändhet. Därmed är det viktigt att den ansträngning som arbetet innebär balanseras av den belöning i termer av erkänsla, lön etc. som den anställde erhåller samt upplever (Ahlborg et al., 2009). Vidare hävdar Merchant och Van der Stede (2012) att belöningssystem inom offentlig sektor inte är anpassade till den typ av personal de attraherar och lyckas behålla. Enligt dem motiveras människor som arbetar inom vården framförallt av själva yrket i sig. Vidare skriver Arvidsson (2008) att belöningssystem är relativt outforskat, framförallt när det gäller empiriska studier gällande effekterna av belöningarna. Enligt Cäker och Olve (2013) har de belöningar som är åtråvärda samt ger de anställda motivation, effekt. De belöningar som har verkan är således de som uppfattas som belöningar av de anställda. Med detta i åtanke har vår problemformulering utmynnat i följande frågeställning.

1.3 Problemformulering

Hur uppfattar sjuksköterskor belöningar och hur används belöningar i styrningen av den operativa verksamheten på ett offentligt sjukhus?

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur sjuksköterskor uppfattar belöningar och förstå hur belöningar används i styrningen av den operativa verksamheten på ett offentligt sjukhus.

2. Teoretisk referensram

2.1 Belöningsystem som styrmedel

Ekonomistyrning är att utföra åtgärder inom en verksamhet för att uppnå ekonomiska mål (Merchant & Van der Stede, 2012). Det handlar om att försöka styra personalens beteende så att deras och företagets mål kan samverka (Anthony & Young, 2002; Merchant & Van der Stede, 2012). Ett styrmedel organisationer kan använda sig av för att påverka de anställda är belöningsystem (Cäker & Olve, 2013). Enligt Arvidsson (2008) blir människor mer motiverade av möjliga belöningar än rädslan för bestraffning, därför anser han att ett styrsystem som är belöningsinriktat gynnar organisationen. Anthony & Young (2002) och Arvidsson (2008) skriver att belöningsystem kan användas för att leda de anställda i, enligt verksamheten, rätt riktning. Belöningsystems avsikt är enligt dem att skapa motivation hos de anställda och att få deras intressen att sammanfalla med organisationens intressen. Vidare nämner han att belöningarna ska motivera anställda att utföra sitt arbete så att organisationens mål nås. Dock skriver Cäker och Olve (2013) att många organisationer eftersträvar naturligt engagemang från de anställda, att de identifierar sig med organisationen och att de vill bidra till den utan att drivas av belöningar. Således kan ett belöningsystem bli mindre nödvändigt (Cäker & Olve, 2013). Vidare påstår Kohn (1993) att belöningsystem inte ökar anställdas engagemang utan endast kortsiktigt påverkar de anställdas handlingar. Enligt Kohn är belöningsens effekter kortsiktiga då de inte ändrar attityder och beteende utan de anställda återgår till gamla vanor när belöningen tas bort. Kohn (1993) uttrycker följande om belöningar: Motiverar belöningar människor? Absolut! Det motiverar dem att få belöningar.

Trots att det har riktats en del kritik mot belöningsystem så är det många organisationer som använder sig av någon form av belöningsystem (Kohn, 1993). Merchant och Van der Stede (2012) har funnit att de som försöker styra beteenden ofta använder sig av belöningar. Organisationer kan styra de anställdas handlingar, antingen genom att förhindra ett visst agerande eller se till att personalen måste följa ett visst regelverk eller processer (Merchant & Van der Stede, 2012). Kohn (1993) hävdar att anställda på sikt kan känna sig kontrollerade då han anser att chefer genom att belöna ett visst beteende agerar manipulativt. Detta finner Kohn har en negativ påverkan på arbetsmiljön då det inte främjar utveckling och lärande.

I organisationer där resultaten är svåra att mäta förekommer ofta personalstyrning, vilket innebär att organisationer försöker att decentralisera och låta personalen styra sig själva (Merchant & Van der Stede, 2012). Kulturell styrning är lik personalstyrning, med mycket eget ansvar och en stabil och stark företagskultur som genomsyrar verksamheten, skillnaden är att det är personalen som kontrollerar varandra. Kulturell styrning framträder framförallt när det införs kollektiva bonusar då personalen håller bättre koll på varandra (Merchant & Van der Stede, 2012). Personalstyrning eller kulturell styrning anses enligt Merchant och Van der Stede (2012) vara den första typen av styrsystem för organisationer att implementera eftersom den medför lägst implementeringskostnader och minst negativa biverkningar.

Anledningen till att organisationer använder sig av belöningsystem kan vara många. Vad organisationen vill ha ut av belöningen kan skilja sig mellan olika organisationer. I litteraturen diskuteras olika syften för användningen av belöningar inom organisationer. Ett syfte är information. Belöningar kan användas för att informera om prioriteringar och rikta in de anställda mot specifika mål (Cäker & Olve, 2013, Arvidsson, 2008). Merchant och Van der Stede (2012) nämner att belöningen fångar de anställdas uppmärksamhet och informerar eller påminner dem om de områden organisationen anser vara viktiga. Genom belöningen visar då

organisationen vad som prioriteras och får de anställda i organisationen att arbeta mot samma mål (Arvidsson, 2008). Vidare skriver Merchant och Van der Stede (2012) att kostnader, kvalitet och bemötande oftast är de områden som organisationer anser viktiga att informera kring. Att endast påminna de anställda om att bemötande är viktigt kan ha viss effekt på de anställdas beteenden men att också mäta bemötande gör med stor sannolikhet att de anställda lägger större vikt på deras bemötande. Med andra ord så styr organisationer med hjälp av belöningar vilka områden de vill att de anställda ska lägga mest fokus på (Merchant & Van der Stede, 2012).

Ett annat syfte med belöningar är att motivera de anställda. Ibland behöver anställda incitament för att de ska vilja ta fram den där extra ansträngningen som är nödvändig för att de ska kunna arbeta hårt, göra ett bra jobb och lyckas (Merchant & Van der Stede, 2012; Sharif, Taufek & Zulkifle, 2016). Svensson och Wilhelmson (1989) skriver att alla människor vill ha erkännande, beröm och uppskattning när de gör ett bra jobb. Vidare påstår de att handlingar som belönas blir utförda. Sharif et al. (2016) har i sin kvalitativa studie av företag undersökt relationen mellan belöningsystem och de anställdas engagemang funnit att med rätt sorts belöning blir anställda motiverade, vilket leder till att de blir mer engagerade i sitt arbete. Lyckas företagen genom belöningar att engagera sin personal kan det ge företaget en konkurrensfördel (Sharif et al., 2016).

Ett tredje syfte med belöningar är att attrahera och behålla personal. Organisationer verkar på en global marknad, vilket gör att verksamheter har fler konkurrenter och behöver sticka ut som arbetsplats för att locka till sig den kompetens som organisationen önskar (Arvidsson, 2008). Cäker & Olve (2013) finner att belöningar kan användas i detta ändamål. Svensson och Wilhelmsson (1989) nämner vidare att organisationer med hjälp av belöningar kan ta tillvara på anställdas kompetens och resurser vilket kan ge konkurrensfördelar. I sin undersökning av tidigare studier har Gerhart, Minette och Rynes (2004) undersökt effekterna av olika incitament på motivationen och jämfört dem med hur de anställda själva rangordnar de olika faktorerna efter vad de anser motiverar dem mest. Det Gerhart et al. (2013) har funnit är att lön är en viktig faktor när det gäller att attrahera ny personal. Möjligheten för de anställda att påverka sin egen lön har stor effekt på organisationers förmåga att rekrytera och behålla personal (Merchant & Van der Stede, 2012). Att ge anställda möjligheten att tjäna mer än baslönen, t.ex. genom prestationer eller utökad ansvar, attraherar personal som är motiverad och har förtroende i sina egna förmågor att nå de resultat organisationen eftersträvar. Vidare skriver Merchant och Van der Stede (2012) att det är viktigt att ge sina anställda ett extra lönepåslag för den tid de har varit anställda, d.v.s. att belöna lojalitet. Dock har Gerhart et al. (2004) funnit att andra faktorer såsom arbetsmiljö och kollegor har större påverkan än lön på organisationers möjligheter att behålla befintlig personal.

2.2 Belöningsystemets utformning

Det finns ingen optimal utformning av belöningsystem som passar in i alla organisationer (Arvidsson, 2008). Utformningen av belöningsystem tillhör organisationers mest komplicerade frågor, då det ska anpassas efter organisationens aktuella situation och specifika mål (Arvidsson, 2008; Cäker & Olve, 2013). Även Sharif et al. (2016) påpekar hur viktig belöningsystemets utformning är. Ett väl utformat belöningsystem kan sporra de anställda och ha en positiv effekt på organisationen medan ett sämre utformat belöningsystem kan ge negativa följder (Sharif et al., 2016; Svensson & Wilhelmson, 1989). Därmed är det viktigt att organisationer tänker igenom vad de vill uppnå med belöningsystemet innan ett belöningsystem implementeras samt ur vilket perspektiv problemet betraktas (Svensson & Wilhelmson, 1989). Belöningar kan göra organisationen effektivare i en aspekt men kan leda

till försämring i en annan. Genom att analysera belöningsystemet ur olika synvinklar kan organisationer undvika oönskade bieffekter (Svensson & Wilhelmson, 1989). Vidare är belöningsystem kostsamma, därför är det viktigt att det faktiskt gör nytta och att organisationen får ut det den vill av belöningen (Cäker & Olve, 2013). Belöningar ska ge mervärde både till företaget och till den anställde. (Cäker & Olve, 2013). De anställda ställer belöningen mot den extra insatsen belöningen kräver medan organisationen sätter kostnaden för belöningen mot resultatet den genererar (Cäker & Olve, 2013).

Svensson och Wilhelmson (1989) understryker vikten av att en belöning uppfattas som en belöning av den som får den. Vad som uppfattas som belöning kan skilja mellan individer, grupper, generationer och yrkesgrupper. Även vad som motiverar de anställda att jobba hårdare/bättre kan skilja sig mycket mellan olika individer. Vidare nämner Anthony och Young (2002) samt Cäker och Olve (2013) att de behov som människan styr efter är individuella och kan ändras med tiden. Med anledning av detta är det viktigt att ha öppna samtal med de anställda för att ta reda på vad de uppfattar som belöningar, framförallt vid individuella belöningar (Anthony & Young, 2002; Cäker & Olve, 2013). Anthony och Young (2002) skriver att människans behov kan delas in i yttre och inre behov. För dem som styrs av yttre behov är yttre belöningar såsom lön, status och beröm viktigt, medan inre behov handlar om hur människan känner/tycker om sig själv (Anthony & Young, 2002). De människor som styrs av inre behov söker mer efter inre drivkrafter som t ex. utvecklande arbetsuppgifter. Yttre belöningar är således belöningar som på något sätt kan förmedlas av någon annan, medan inre belöningar uppstår hos individen själv (Arvidsson, 2008). Enligt Frey (1997) kan den inre drivkraften reduceras av yttre belöningar, oavsett dess karaktär. Kohn (1993) går så långt att han säger att yttre belöningar inte har någon effekt alls. Yttre belöningar kan däremot ha motsatt effekt enligt Kohn (1993). Ju större betoning som läggs på belöningen desto mindre motiverad blir den anställde av arbetet i sig (Kohn, 1993). Anthony och Young (2002) anser att det är viktigt att hitta vilka åtgärder som motiverar de anställda att jobba efter organisationens mål, men som uppfattas som egenintresse för dem (Anthony & Young, 2002). Det är därför av vikt att fundera på hur belöningen ska vara utformad. Ska belöningarna vara sociala eller ekonomiska? Immateriella eller materiella? Kollektiva eller individuella? Ska belöningen vara omedelbar eller senare? Ska de fördelas centralt eller lokalt?

I Sverige har vi en stark rättvisetradition, för att belöningarna ska uppfattas som rättvisa kan organisationer vid utformandet av belöningsystemet ta rättviseaspekten i beaktning (Arvidsson, 2008; Svensson & Wilhelmson, 1989). Enligt Arvidsson (2008) är rättvisa det människor uppfattar som rättvist. Rättvisa är subjektivt, det kan uppfattas olika av den som får belöningen, arbetskamraterna och ledningen (Svensson & Wilhelmson, 1989). Vidare skriver Arvidsson (2008) att det är viktigt att förstå den sociala processen i organisationen som följer av belöningar. Om lönen är jämförbar med prestationen och hur den anställde anser sig bli behandlad i förhållande till andra. Belöningsystemet är väldigt olika från arbetsplats till arbetsplats eftersom den behöver utformas efter just den organisationens sammanhang och individerna i den (Cäker & Olve, 2013).

Cäker och Olve (2013) anser att organisationer även kan ha förväntningsteorin i åtanke vid utformningen av belöningsystem. Förväntningsteorin säger att målen som är kopplade till belöningen ska vara tydliga, rimliga, åtråvärda samt ge den anställde motivation för att belöningen ska ha effekt. Detta innebär att de anställda behöver veta vad som förväntas av dem samt att målen i belöningsystemet uppfattas som relevanta (Cäker & Olve, 2013). Vidare kan belöningsystemet ge upphov till frustration om inte de anställda kan påverka resultatet (Arvidsson, 2008; Cäker & Olve, 2013). De anställdas goda prestationer bör således märkas i

belöningssystemet (Cäker & Olve, 2013). Även uppföljningen behöver fungera så att goda prestationer leder till förväntad belöning. Om uppföljningen är för utdragen kan belöningen tappa effekt, då de anställda får gå en lång tid och undra om deras prestationer är uppskattade (Cäker & Olve, 2013).

2.2.1 Individuella och kollektiva belöningar

För att kunna nå gemensamma mål behövs en balans mellan individuella och kollektiva belöningar (Svensson & Wilhelmson, 1989). Enbart kollektiva belöningar kan leda till att de missar individuella kompetenser medan att endast belöna individer kan leda till konflikter inom organisationen (Svensson & Wilhelmson, 1989). Vidare skriver Svensson och Wilhelmson (1989) att individuella belöningar kan skapa egoism som kan skada gruppen. Kohn (1993) poängterar att individuella belöningar, kan leda till att de anställda tävlar mot varandra och ser varandra som konkurrenter, vilket enligt honom inte gynnar arbetsmiljön. Individuella belöningar kan även uppfattas som favoriserade av andra anställda (Cäker & Olve, 2013; Svensson & Wilhelmson, 1989). Organisationer kan med hjälp av kollektiva belöningar skapa gemenskap och samhörighet på arbetsplatsen och därmed främja en bättre arbetsmiljö (Cäker & Olve, 2013). Kollektiva belöningar har även visat sig leda till att de anställda sporrar och bevakar varandra (Cäker & Olve, 2013; Svensson & Wilhelmson, 1989). Vidare nämner Cäker och Olve (2013) att gruppbaseade belöningar har en positiv påverkan på de anställdas samarbetsförmåga och gemensamma problemlösning.

Individuell lönesättning tar Arvidsson (2008) upp som ett exempel på individuell belöning. Vid individuell lönesättning belönas den anställde för sin kompetens och prestation (Arvidsson, 2008). Merchant och Van der Stede (2012) skriver att anställda nästan undantagslöst värdesätter pengar vilket innebär att individuell lönesättning är ett väldigt effektivt sätt att få dem att arbeta mot organisationens och avdelningens mål. De poängterar dock att det är viktigt att den individuella lönesättningen är märkbar samt att det finns en signifikant skillnad mellan grundlönen och den lön de anställda får i kompensation för det extra ansvaret de tar på sig. Vidare nämner de att individuella lönesättningar ofta attraherar personal som är säkra i sin förmåga att nå de resultat organisationen efterfrågar. De har dock funnit att om de anställdas prestationer inte är helt inom dennes kontroll, behöver den individuella lönesättningen kompensera för den risk den anställde tar. Annars får organisationen svårt att konkurrera om kompetent och begåvad personal på arbetsmarknaden (Merchant och Van der Stede, 2012). Individuell lönesättning kan enligt Svensson och Wilhelmson (1989) leda till att de som får lönehöjningar känner sig uppskattade, medan de som inte fått något kan känna sig åsidosatta. De kan också uppfatta den uteblivna lönehöjningen som kritik (Svensson & Wilhelmson, 1989). Medan de anställda som fått lönehöjningen kan bli oroliga över hur detta mottages av kollegorna (Svensson & Wilhelmson, 1989). Vidare har Kohn (1993) samt Merchant och Van der Stede (2012) funnit att en utebliven belöning kan kännas som ett straff. Därför är det viktigt med tydlighet vid individuella belöningar och att chefen kan stå bakom samt motivera belöningarna (Arvidsson, 2008; Cäker & Olve, 2013; Svensson & Wilhelmson, 1989).

2.2.2. Monetära belöningar

De vanligaste monetära belöningar är lön och lönehöjningar men kan även vara bonusar (Merchant och Van der Stede, 2012; Svensson & Wilhelmson, 1989).

Gerhart et al. (2004) har i sin undersökning funnit att människor i genomsnitt svarar mer effektivt på monetära incitament än något annat incitament. Vidare poängterar Cäker och Olve (2013) att monetära belöningar oftast uppfattas som en belöning av anställda men att pengar kan vara viktigare för en person än en annan. Även Bennett, Franco och Kanfer (2002) har

funnit att ekonomiska incitament kan vara viktiga faktorer för de anställdas motivation. Monetära incitament som härleds till en prestation ger enligt dem ökad motivation. Dock finner de att monetära belöningar för sig inte motiverar samtliga anställda. Däremot pekar forskning på att pengar har en mer betydande roll än vad anställda vill göra gällande (Gerhart et al., 2004). Människor har en tendens att undervärdera sin lön som motivationsfaktor när de själva värderar den (Gerhart et al., 2004). I sin artikel tar de upp ett exempel på en undersökning där arbetssökande respondenter ska rangordna 10 egenskaper som för dem är viktigast på en arbetsplats. I undersökningen rangordnas lönen till en femteplats av männen och sjundeplats av kvinnorna. Samma respondenter får sedan uppgiften att rangordna dessa 10 egenskaper för någon annan, med samma ålder, utbildning och kön som de själva. Lönen hamnar då på en förstaplats hos både männen och kvinnorna. Detta tyder på att lönen är en avgörande faktor vid jobbsökande. Gerhart et al. (2004) finner att anledningen till att människor undervärderar lön som motivationsfaktor när de själva värderar den kan bero på att de inte är medvetna om hur mycket lönen faktiskt betyder för dem, eller på grund av sociala normer som säger att pengar är en mindre ädel källa till motivation.

2.2.3. Icke-monetära belöningar

Merchant och van der Stede (2012) påpekar att fastän det är allmänt accepterat att individer värdesätter pengar så är det lika korrekt att statera att individer inte enbart värdesätter pengar utan också andra saker. Även icke-monetära belöningar kan enligt Cäker och Olve (2013) skapa motivation hos de anställda och kan dessutom medföra en lägre kostnad för organisationen än monetära belöningar. Icke-monetära belöningar kan vara allt från befordran till en klapp på axeln (Svensson & Wilhelmson, 1989) Merchant och van der Stede (2012) tar upp ett antal icke-monetära belöningar som organisationer kan använda sig av. Dessa är bl.a. självständighet, makt, möjligheten att vara med och bestämma, beröm, erkännande, befordran, arbetsuppgifter, priser och möjligheten att delta i projektgrupper. Vidare nämner Cäker och Olve (2013) att medbestämmande såsom att själv kunna styra över ens arbetstider kan ses som en belöning. Ibland kan även arbetet i sig vara en belöning om den anställde t.ex. trivs med sitt arbete och känner att det ger ett självförverkligande (Svensson & Wilhelmson, 1989). Vidare nämner Svensson och Wilhelmson (1989) att vissa icke-monetära belöningar såsom kurser eller gruppresor och aktiviteter kan uppfattas som belöning av vissa medan en stressad småbarnsförälder kan uppfatta det mer som ett straff. Därför är det viktigt att belöningar anpassas efter organisationens och individens särart och situation för att bli bra (Svensson & Wilhelmson, 1989).

2.3 Belöningssystem som styrmedel inom vården

Merchant och Van der Stede (2012) beskriver en offentlig verksamhet som en verksamhet vars primära ändamål är att erbjuda någon form av offentlig tjänst. Enligt Merchant och Van der Stede (2012) står offentliga organisationer inför liknande utmaningar som de flesta andra verksamheter. Dessa kan inkludera allt från otydliga instruktioner, brist på motivation och personalens begränsningar (Merchant & Van der Stede, 2012). Merchant och Van der Stede (2012) skriver att offentliga organisationer har samma redskap att arbeta med som andra verksamheter, dock finns det märkbara skillnader vad gäller styrningen (Merchant & Van der Stede, 2012). Merchant och Van der Stede (2012) nämner att ledningen i offentliga organisationer har funnit att en för hård styrning av de anställda inte fungerat. Därmed har de utarbetat öppna beslutsprocesser som är utvecklade på det viset att de bygger konsensus (Merchant & Van der Stede, 2012). Vilket resulterar i att besluten tar tid då de måste godkännas av flera (Merchant & Van der Stede, 2012).

De viktigaste grupperna som kan påverka sjukvårdens styrning är politiker, tjänstemän och den medicinska professionen (Blomqvist, 2007). Professionen såsom sjuksköterskorna är en

yrkesgrupp med speciella sakkunskaper som har en självständighet i yrkesutövningen men även regler att förhålla sig till (Norbäck & Targama, 2009). Av de tre grupperna som påverkar styrningen i sjukvården är den medicinska professionen den enda som genom sin utbildning har medicinsk sakkunskap (Blomqvist, 2007). Politiker kan således inte detaljstyra vården (Norbäck & Targama, 2009). Det är professionen som tar behandlingsbeslut och är själva utövarna i verksamheten (Blomqvist, 2007). De tar det operativa besluten (Norbäck & Targama, 2009). Politiker försöker istället styra genom reformer och standardisering. Sjuksköterskor behöver legitimation för att få utöva sitt yrke, detta är en sort av kompetens standardisering (Norbäck & Targama, 2009). *”Standardisering av kompetens har ett huvudsyfte, nämligen att skapa individer med en inlärd kapacitet att agera självständigt.”* (Norbäck & Targama, 2009, s. 36). Professionen har således genom sin utbildning blivit skolade till att kunna ta självständiga beslut i sitt yrkesutförande och ser enligt Norbäck och Targama (2009) inte alltid något behov av chefer.

Merchant och Van der Stede (2012) har funnit att belöningsystemen i offentliga organisationer inte är lika utvecklade som i vinstdrivande företag. Resursbegränsningar och press från både allmänheten och politikerna är bara några få anledningar till detta (Merchant & Van der Stede, 2012). Vidare är det komplicerat att definiera bra resultatmätningar inom offentliga organisationer (Merchant & Van der Stede, 2012). Merchant och Van der Stede (2012) skriver att målen inte alltid är tydliga, att belöningar kan vara kostsamma och att de viktigaste resultaten oftast är svårast att mäta. Offentliga verksamheter har ofta även fler restriktioner och lagar som måste följas (Merchant och Van der Stede, 2012). Cäker och Olve (2013) hävdar att belöningsystem tidigare framförallt förekommit på högsta ledningsnivå och i organisationer som har arbetsuppgifter vars prestationer är enklare att mäta. Dock poängterar de att detta på senare tid har börjat att ändras. Idag belönas även mer komplexa arbetsuppgifter vars utförande påverkas av flera i organisationen (Cäker & Olve, 2013).

I mer komplexa sammanhang där det är svårare att mäta prestationer kan organisationer använda sig av subjektiv värdering av prestationerna (Cäker & Olve, 2013). Cäker och Olve (2013) nämner att chefen vid subjektiv värdering kan beakta aspekter som inte fångas av finansiella mätetal. De anställda blir härmed mer beroende av chefens förmåga att se och värdera individers prestationer (Cäker & Olve, 2013). Subjektiv bedömning leder även till att det inte blir lika tydligt för de anställda vad som förväntas av dem (Cäker & Olve, 2013). Då belöningarna baseras på chefens uppfattning av de anställdas prestationer finns risk för ögontjäneri (Cäker & Olve, 2013; Kohn, 1993).

2.4 Belöningsystem inom vården

Bergqvist (1994) har i en utvärdering av belöningar och prestationer i offentliga organisationer funnit att belöningsystemen bör anpassas till de enskilda individerna i organisationerna. Vidare säger han att meningen med belöningarna är att öka människors motivation; vilja till arbete. Bennett et al. (2002) skriver att de anställda inom sjukvården behöver vara motiverade då det annars kan spegla sig i patientvården. Men motivation är något individuellt, vi är alla unika och vi förändras ständigt (Bennett et al., 2002; Bergqvist, 1994). Vidare skriver de att våra skäl till arbetsinsatser är olika och inte heller beständiga. I och med detta är det viktigt att belöningsystemen är situationsanpassade (Bergqvist, 1994). Vidare fann Bergqvist (1994) att situationsanpassningen av belöningsystemen var låg. Skälet till detta var att personalen inte fått vara med och utforma belöningsystemen. Organisationsförändringar såsom införandet av belöningsystem ska enligt Bergqvist (1994) ske nerifrån för att det ska få önskat resultat.

Bergqvist (1994) fann i sin undersökning att sjukvårdspersonalen hade en mycket negativ inställning till belöningsystemets rättvisa. Anställda ansåg att relevanta prestationer inte beaktades. Arbetsuppgifterna inom sjukvården är ofta komplicerade och krävande då de innebär kontakter med andra människor som ofta är i en svår situation (Bergqvist, 1994). Arbetet kräver således ett särskilt engagemang och förmåga till improvisation av den anställda. Vilket gör det svårt att standardisera moment och i sin tur värdera arbetsprestationer (Bergqvist, 1994). Vidare fann Bergqvist (1994) att det rådde en viss skepsis kring monetära belöningar bland personalen inom sjukvården. Inom offentliga organisationer är det svårt att motivera personalen med monetära belöningar (Merchant & Van der Stede, 2014). Vidare är behovet av yttre belöningar hos personalen inom sjukvården begränsat enligt Bergqvist (1994). I vissa fall kan den här typen av belöningar t.o.m. skada vården då motivationen för viktiga arbetsuppgifter kan försämrats (Bergqvist, 1994).

Cäker och Olve (2013) nämner att i många professionella sammanhang såsom skolor och vård uppfattas yrket som viktigt i sig och arbetsplatsen som en möjlighet att utöva det. Merchant och Van der Stede (2012) skriver att belöningsystemen inom offentliga organisationer inte är anpassade till den typ av personal de attraherar och lyckas behålla. De som arbetar inom vården motiveras enligt Bergqvist (1994) samt Merchant och Van der Stede (2012) av arbetet i sig. Samtidigt visade en studie av Institutet för stressmedicin (ISM) att endast 37 % av de sjukvårdsanställda på Västra Götalandsregionen tyckte att de fick en hög belöning (i form av uppskattning, lön, status- och karriärmöjligheter) jämfört med insatsen de hade bidragit med (Ahlborg et al., 2009). Hela 36 % av sjuksköterskorna ansåg att belöningen var för låg (Ahlborg et al, 2009). Detta ger enligt Ahlborg et al. (2009) en indikation på att arbetsuppgifterna och viljan att arbeta för allas bästa möjligtvis inte räcker för att motivera de anställda fullt ut.

<p>Syftet med belöningar</p> <ul style="list-style-type: none"> -Verksamhetsstyrning -Motivera till önskvärda prestationer -Rekrytera och behålla personal -Främja arbetsmiljö 	<p>Grunder för belöningar</p> <ul style="list-style-type: none"> -Individuella, grupper -Prestationsmätning och påverkbarhet -Finansiella och icke-finansiella mått
<p>Former av belöningar</p> <ul style="list-style-type: none"> -Monetära belöningar -Icke-monetära belöningar 	<p>Mottagare av belöningar</p> <ul style="list-style-type: none"> -Individ och grupp -Uppfattning och rättviseaspekter -Information och kommunikation

Bearbetad från Arvidsson (2008) s. 230

Figur 1: En helhetssyn på belöningsystemet som visar flera dimensioner av belöningsystemet: dess syften, grunder, former och mottagare

3 Metod

3.1 Urvalsmetod

Genom frågeställningen ”Hur uppfattar sjuksköterskor belöningar och hur används belöningar i styrningen av den operativa verksamheten på ett offentligt sjukhus?” har den empiriska undersökningen i arbetet utförts på Hallands sjukhus Halmstad. Anledningen till att undersökningen utfördes på Hallands sjukhus Halmstad var den geografiska närheten. Offentligt styrda sjukhus i Sverige är politiskt styrda och har samma lagar och regleringar de ska följa. Vi ansåg därför att Hallands sjukhus Halmstad är representativ i denna studie. Den geografiska närheten har gett möjligheten att utföra besöksintervjuer, vilket gör att intervjuerna har blivit mer ingående och således enligt vår mening gett oss grundliga och kvalitativa svar.

I vårt arbete har vi använt oss av den kvalitativa metoden för att undersöka sjuksköterskors uppfattning om belöningar. Vi ville få en djupare förståelse för hur belöningsystem påverkar de anställda inom en organisation som är komplex. Vården är politiskt styrd vilket gör att beslut ska gå igenom många instanser. Vidare är sjuksköterskeyrket en profession som kännetecknas av att vara självständig och kunna ta egna beslut. Den kvalitativa metodens syfte är att ge en djupare förståelse av ett problem (Jacobsen, 2002). Jacobsen (2002) säger även att den kvalitativa metoden är öppen för ny information. Därför anser vi att denna metod passar vårt arbete bäst.

3.2 Datainsamlingsmetod

3.2.1 Sekundärdata

I vårt arbete har vi använt oss av sekundärdata för att få en djupare förståelse för ämnet. Sekundärdata är information som redan finns tillgängligt och som har samlats in tidigare av någon annan för något annat ändamål (Jacobsen, 2002). Sekundärdatan som vi använt oss av i vår teoretiska referensram är läroböcker, vetenskapliga artiklar samt tidigare undersökningar och forskning. Läroböcker och andra böcker som har använts i arbetet har funnits genom sökningar på belöningsystem, offentlig sektor och verksamhetsstyrning. De vetenskapliga artiklarna som användes i arbetet är uppsökta via de databaser som finns på Högskolan i Halmstads bibliotek. Sökorden vi använt oss av är *belöningsystem*, *incentives*, *offentlig verksamhet*, *public sector*, *rewards*, *reward systems*, *sjuksköterskor* och kombinationer av dessa.

Vid insamlandet av sekundärdata har vi undersökt vem som står bakom källan. Vi har varit noga med att de vetenskapliga artiklar vi har använt oss av i arbetet har publicerats i etablerade journaler. Vidare har vi försökt använda oss av aktuella källor. Våra två huvudkällor, Cäker och Olve samt Merchant och Van der Stede, är inte äldre än fem år, dock förekommer även lite äldre källor i arbetet. Dessa har vi således använt oss mer försiktigt av.

3.2.2 Primärdata

Primärdata är information som har samlats in direkt från själva källan (Jacobsen, 2002). Primärdatan i vårt arbete består av de intervjuer som genomförts med anställda på Hallands sjukhus Halmstad. Vi har valt att intervjua både avdelningschefer och sjuksköterskor angående de belöningar som finns på sjukhuset. Detta för att få en uppfattning om hur avdelningscheferna använder sig av belöningarna och hur dessa uppfattas och tas emot av sjuksköterskorna.

3.2.3 Förberedelse av intervjuer

I vårt arbete har vi valt att genomföra besöksintervjuer. Fördelen med besöksintervjuer är att få träffa respondenten. Vidare ger det en möjlighet att ställa följdfrågor och reda ut några oklarheter kring frågorna direkt när dessa uppstår. Vid utformandet av frågorna har vi utgått från arbetets teoretiska referensram. Efter vi utformat frågorna genomfördes en testintervju med en sjuksköterska för att se hur frågorna mottogs. Vi gjorde sedan mindre justeringar av frågorna för att de skulle uppfattas mer tydliga av våra respondenter. Under testintervjun framkom det att respondenten kände sig mer hemma med begreppet belöningar och att begreppet belöningsystem var svårare att relatera till. Med anledning av detta valde vi att ändra begreppet belöningsystem till belöning. Valet att ändra belöningsystem till belöning kändes naturligt då sjuksköterskorna är mottagare av belöningarna och relaterar därför mer till begreppet belöning.

3.2.4 Intervjuernas tillvägagångssätt

En semistrukturerad intervjumetod har använts, vilket betyder att frågorna hade förberetts men ordningen på dem bestämdes under intervjuens gång (Jacobsen, 2002). Vi valde att använda oss av en semistrukturerad intervjumetod för att vi skulle kunna anpassa frågorna utifrån respondentens svar och reaktioner på tidigare ställda frågor, vidare har vi även gett utrymme för följdfrågor. Detta ger oss en möjlighet att fånga upp information som annars kunnat förbisetts. Varje intervju har inletts med lite bakgrundsfrågor om respondenten, dels för att få en uppfattning om respondenten men även för att inleda lite lättsamt för att sedan fortsätta med mer känsliga frågor när respondenten känner sig mer avslappnad och bekväm med oss. I intervjuerna med sjuksköterskorna valde vi att ha med frågan "Vad är det som motiverar dig på din arbetsplats?" Detta gjordes för att vi ville ha en inblick i vad sjuksköterskorna ansåg motiverade dem då motivation ofta är huvudsyftet till belöningsystem samt kan skilja individer emellan. Vi har valt att intervjua sju respondenter i vårt arbete, detta för att få med fler åsikter och tankar. Vi har valt att intervjua alla respondenter enskilt. Vi har valt att intervjua respondenterna en och en för att vi tror att de då kan vara mer öppna i sina svar. Vidare har vi gett samtliga respondenter möjligheten att vara anonyma, vilket några av våra respondenter valde att vara. Vi anser att respondenterna genom att få möjligheten att vara anonyma kan känna sig tryggare och svara mer ärligt på frågorna. Vi valde att spela in intervjuerna, för att få ett flöde i dem. Detta för att det mer ska likna ett samtal där respondenten kan känna sig trygg än en intervju som kan kännas stel. En annan fördel med att intervjuerna spelas in är att vi kunnat lyssna på intervjun flera gånger och på så sätt få med all väsentlig information. Vi har sedan återkopplat till respondenterna med det sammanskrivna materialet från intervjuerna för att eliminera missuppfattningar. Det som behövdes korrigeras var mindre fel gällande storleken på vissa monetära tillägg.

3.2.5 Urvalsstrategi

I arbetet intervjuas tre avdelningschefer, Larsson, Pettersson och Avdelningschef 1, samtliga är sjuksköterskor i grunden. Larsson är avdelningschef på lön och personalservice, hennes intervju används för att ge en inblick i hur verksamheten fungerar. Larsson och Pettersson tog vi själva kontakt med genom Region Hallands hemsida. Pettersson hänvisade oss sedan till de två sjuksköterskorna som intervjuades på hennes avdelning, Åkerberg och Harrysson. Sjuksköterskorna har båda ansvarsområden och har jobbat på avdelningen under en längre tid. De två sjuksköterskorna på Petterssons avdelning har båda avböjt att vara anonyma i arbetet. Under intervjuerna märkte vi att det fanns en viss betänksamhet innan de svarade på frågorna. Dock fann vi efter att samtliga intervjuer hade genomförts att sjuksköterskorna gett liknande svar. Skillnaden mellan sjuksköterskorna som valde att vara anonyma och de som inte valde

att vara det låg inte i svaren de gav utan snarare i sättet de uttryckte sig på. De respondenter som ville vara anonyma kunde uppfattas som mer frispråkiga. På den tredje avdelningen fick vi först kontakt med Sjuksköterska 1 som är sjuksköterska för att sedan söka upp hennes avdelningschef, Avdelningschef 1. Testintervjun som utfördes var på en sjuksköterska från en fjärde avdelning. Efter att ha genomfört samtliga intervjuer valde vi att även använda oss av testintervjun. Detta val gjorde vi då vi såg indikationer på att sjuksköterskorna var en någorlunda homogen grupp inom området vi undersöker.

3.3 Analysmetod

Efter samtliga intervjuer genomförts såg vi över vår teoretiska referensram och gjorde justeringar. Vi sållade bort orelevant teori samt fyllde i med adekvat. I analys och slutsats skiljer vi på avdelningschefer och sjuksköterskor, detta trots att även avdelningscheferna är sjuksköterskor i grunden. Anledningen till att vi gjort detta val är att frågan om hur sjuksköterskor uppfattar belöningar är riktat till mottagaren av belöningen. Medan hur belöningarna används som styrmedel är kopplat till avdelningscheferna.

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ metod med, förhållande till organisationens storlek, få respondenter. Detta kan leda till svårigheter att generalisera respondenternas svar till andra sammanhang. För att öka den externa giltigheten, att resultatet från en undersökning går att överföra i andra sammanhang (Jacobsen, 2002), har vi intervjuat respondenter med olika långa yrkeserfarenheter. Vår undersökning har dock endast genomförts på Hallands sjukhus Halmstad vilket gör att vi inte kunnat jämföra med andra liknande organisationer. Med få respondenter finns även en risk att de individer vi intervjuade inte representerar yrkeskåren som helhet. Detta kan leda till att den externa giltigheten är låg. Däremot är den interna giltigheten, att vi mäter det vi tror oss mäta (Jacobsen, 2002) högre eftersom vi utförde en testintervju där frågorna testades, samt att vi haft en semistrukturerad metod i våra intervjuer vilket har lett till att vi fått mer detaljrika svar p.g.a. de följdfrågor vi ställt. Detta bidrar till att våra resultat är reliabla, tillförlitliga och trovärdiga (Jacobsen, 2002). Även vårt val av att låta respondenterna vara anonyma kan öka reliabiliteten.

4. Empiri



Figur 2: Översikt över respondenterna i förhållande till varandra

4.1 Avdelningschefer

4.1.1 Malin Larsson

Malin Larsson är 42 år och har de senaste tre åren jobbat som avdelningschef på lön och personal service. Hon har varit anställd i Regionen sedan 1994 då hon började som sjuksköterska. Hon började jobba kliniskt, men fick sitt första chefsuppdrag efter två år. Då jobbade hon några år kombinationstjänster, sjuksköterska, klinisk verksam och chef på mindre verksamheter. Men har sedan ungefär 2000 endast jobbat som chef, tjänsteman eller projektledare.

Larsson säger att belöning är när medarbetare och hon tillsammans lyckas åstadkomma något och få ett positivt resultat och feedback. För henne är goda resultat den bästa belöningen.

På frågan om var besluten om belöningar på Hallands sjukhus Halmstad ligger säger Larsson att det är en kombination av politiska och tjänstemannabeslut. Politiken bestämmer vad som ska finnas, medan det är tjänstemännens ansvar att beskriva hur det ska göras. Larsson är restriktiv med ordet belöning då hon anser att åtgärderna som används varken benämns eller uppfattas som belöningar. Däremot säger hon att det finns verktyg för att åstadkomma vissa saker.

Vidare berättar Malin Larsson att Region Halland är en stor organisation med närmare 10 000 medarbetare. Larsson säger ”att det som man erbjuder på en vårdcentral i Hylte det måste också gå att erbjuda på en vårdavdelning i Varberg eller en folktandvård i Kungsbacka.” Larsson säger även att det finns en väldigt stor intern rörlighet på de anställda inom Region Halland. Arbetsmarknaden var annorlunda förr, då stannade den anställda mycket längre på sin arbetsplats. Så ser inte arbetsmarknaden ut idag säger Larsson.

Monetära belöningar

Individuella löner

I intervjun med Larsson säger hon att regelsättning kring lön och anställningsformer sker i ett samförstånd med arbetstagarorganisationerna. Hon fortsätter och berättar att för de allra flesta yrkesgrupperna på sjukhuset finns det individuell lönesättning. De anställda har ett lönesamtal med sin chef där de får en återkoppling om hur har den anställda presterat det senaste året eller åren kopplat till deras uppgifter. De anställda utvärderas gentemot de mål och aktiviteter som är verksamhetens uppdrag. Detta visar sig sedan i form av lönehöjning säger Larsson.

Sommarbonus

På Hallands sjukhus Halmstad har sjuksköterskor möjlighet att skjuta fram hela eller delar av sin semester. För detta får de en ekonomisk kompensation berättar Larsson. Vidare säger hon att det är rimligt med en ekonomisk kompensation för de anställda som väljer att skjuta upp semester. Hon fortsätter och säger att däremot är sommarbonusen inte helt komplikationsfritt. Det leder till att avdelningen har ett antal medarbetare som har jobbat på sommaren som ska ta ut sin semester någon annan tidpunkt. Detta ger en svår bemanningssituation hela året berättar Larsson.

Nattlägg

Larsson berättar att satsningar har gjorts de senaste åren för att få sjuksköterskor att vilja jobba natt. Detta har resulterat i en ekonomisk kompensation, i form av ett lönetillägg på 3000 i relation till omfattningen. *”Det är ett sätt att i en svår tid när det är svårt att rekrytera ge en viss ekonomisk kompensation.”* Larsson berättar att innan nattlägget kom stod de inför en situation där det inte var tillräckligt med sköterskor som jobbade natt. Då togs ett beslut att ge 3000 kr extra i månaden på en heltidstjänst för de som jobbade natt. Efter införandet av nattlägget fanns det sköterskor som kunde tänka sig jobba natt. Larsson berättar att beslut som nattlägg och sommarbonusen är tidsbegränsade och därför utvärderas och omprövas. Skulle det sedan komma perioder när det är lätt att rekrytera till natten kan dessa prioriteringar och satsningar istället läggas på annat säger Larsson.

Icke-monetära belöningar

Utbildningar

Hälso/sjukvården är en kunskapsdriven organisation, vilket kräver att man jobbar med kompetensutveckling naturligt säger Larsson. Vidare säger hon att om sjukhuset slutade satsa på kompetensutveckling, forskning och ny kunskap skulle deras existensberättigande ganska snabbt försvinna. Utbildningar och fortbildningar är således en naturlig del i verksamheten. Det görs även riktade utbildningssatsningar inom områden där det är brist på yrkesutförare. *”Och det är ett sätt där vi ser att vi klarar inte inflödet, vi klarar inte rekrytera, det finns inte tillräckligt på arbetsmarknaden, nu måste vi bidra.”* Riktade utbildningssatsningar har funnits för t ex. barnmorskor och IVA sköterskor. Det är ett sätt att matcha organisationens behov med det som finns eller fattas utanför den. Som en överlevnadsstrategi eller ett sätt att forcera alltså kunna utbilda fler och ta ett visst eget ansvar säger Larsson. Vilka som får möjlighet att utbilda sig är enligt Larsson en dialog mellan chef och medarbetare. Men fortsätter och säger att de är de som uppfattas bäst kunna ta till vara på den kunskapen och kan applicera det till någon slags nytta som får möjligheten att vidareutbilda sig.

4.1.2 Berit Pettersson

Berit Pettersson är 58 år. Pettersson har jobbat inom vården sedan 1978. På hennes nuvarande avdelningen började hon 1992 som sjuksköterska. 2008 blev hon avdelningschef och har jobbat som det sedan dess.

Pettersson beskriver belöning som något som är uppmuntrande. Att genom belöningen dels bekräfta och dels uppmuntra. Pettersson berättar att hennes avdelning är väldigt svårbemannad då den är väldigt tung eftersom patienterna har ett stort omvårdnadsbehov. Hennes avdelning har alltid varit svårbemannad berättar hon. Vidare säger hon att sjukhuset just nu är i ett läge där det är svårt att bemanna på alla avdelningar. På grund av den rådande bemanningssituationen säger Pettersson *”Att man måste hitta saker för att belöna då för att försöka behålla och rekrytera sköterskor.”*

Monetära belöningar

Individuella löner

Pettersson berättar att sjuksköterskorna har individuella löner. Hon uppfattar det som att löneutvecklingen har blivit bättre sen de individuella lönerna kom. Pettersson berättar att hon får en pott som hon får dela ut till sina anställda. *”Jag får ju ändå en pott som jag måste förhålla mig till, men jag kan ju ändå belöna olika saker.”* Pettersson säger att hon kan belöna för att någon är duktig omvårdnadsmässigt eller att någon driver ett utvecklingsarbete som är viktigt för avdelningen. Men Pettersson nämner även att med individuella löner finns det ingen individgaranti. *”Det finns ingen garanti att alla får en löneökning egentligen. Vilket alla får.”* Pettersson berättar att lönen är kopplad till de mål som hon och den anställde sätter på medarbetarsamtalen. Vidare säger hon att hon även använder sig av Regionens lönekriterier som bland annat innefattar arbetsprestation, utveckling och bemötande. Dessa punkter går Pettersson igenom med den anställde på lönesamtalet.

Sommarbonus

Hallands sjukhus Halmstad har en sommarbonus på sommaren för sjuksköterskor som säljer hela eller delar av sin semester. Bonusen är även för de som bryter sin föräldraledighet eller för pensionärer som går in och jobbar på sommaren berättar Pettersson. Vidare säger hon att det ges en bonus för de nyanställda sjuksköterskor som jobbar hela sommaren. Sommarbonusen används i syfte att bemanna sommaren säger Pettersson. På frågan om belöningen ger effekt svarar Pettersson både ja och nej. Hon menar att det kan ge effekt vid ett tillfälle men att det inte är säkert att en som säljer sin semester ett år gör det nästa år med, då det blev för tufft. Vidare säger hon att de dock även finns de som har som mål att tjäna lite extra och sedan tar semester till hösten istället. *”Ja det lockar en del men många värdesätter sin semester väldigt mycket.”*

Nattlägg

På frågan om Pettersson sett att vissa belöningar fungerar bättre än andra svarar hon att en belöning kan fungera vid ett tillfälle men kanske inte vid ett annat. Hon tar upp nattlägget som exempel. Det gjorde stor nytta när det kom berättar Pettersson, det gjorde att sköterskor kunde tänka sig jobba natt.

Icke-monetära belöningar

Pettersson berättar att det har införts ett basår, som är nytt på Hallands sjukhus Halmstad, för nyutexaminerade sjuksköterskor. Det innefattar en utbildningsdag per schemaperiod (5 veckor) samt ett mentorskap i form av en erfaren sjuksköterska.

Utbildningar

Pettersson berättar att det på kliniken och sjukhuset jobbar efter att ha egna utbildningar, men att personalen även skickas på poängutbildningar. Poängutbildningarna är dock riktade mer till specifika områden som stroke. På frågan om utbildningar används som en sorts belöning svarar Pettersson att det blir lite som en belöning. *”Det blir ett avbrott och det ger mer kunskap.”* Pettersson påstår att det är en liten form av belöning även om det är en kompetensarbetsplats där kompetensutveckling är en nödvändighet. Vilka av sjuksköterskorna som får åka iväg på poängkurser berättar Pettersson är på deras avdelning ett samråd mellan henne och individen. Vidare säger Pettersson att hon använder medarbetarsamtalen för att ta reda på vad individen vill framåt. De som får åka iväg på utbildningar har ett ansvarsområde som de har hand om t. ex. stroke. Strokesjuksköterskorna har mer kunskap och ska vara de som står för information både till patienter, anhöriga och arbetskamrater. Vem som åker iväg är mycket upp Pettersson,

berättar hon, i samråd med hennes chef angående hur många och ofta de har råd att skicka iväg på utbildningar.

Pettersson nämner att de nyligen haft en inspirationsutbildning för undersköterskor. Satsningen på undersköterskorna uppkom efter att de upptäckt att undersköterskorna började backa och inte känna stolthet över sitt yrke längre, berättar Pettersson. Vidare säger Pettersson att satsningen på undersköterskorna har upplevts positiv. *”Man känner sig lite satsad på.”*

Feedback

Berit Pettersson berättar att den vardagliga belöningen består av att de som jobbar på avdelningen belönar varandra genom att bekräfta när någon gjort något bra. Pettersson säger att just denna sorts av belöning, att få bekräftelse och återkoppling från henne, efterfrågas mycket av de anställda. Pettersson uppfattar att beröm i regel fungerar bra på alla. *”Alla behöver uppmuntran”*. Dock nämner Pettersson problematiken med att hinna ge detta till alla hennes 50 anställda. Vidare säger Pettersson att det är viktigt för henne att hon försöker behandla alla lika och försöker se alla i den vardagliga belöningen. *”Att man känner att man inte missar någon i min bekräftelse av personalen”*. Pettersson berättar att hon kommer in på morgonen innan nattpasset går av för att hon ska hinna träffa all sin personal. *”Så den belöningen som kommer från mig måste ju bli konsekvent så att jag ser alla.”*

Övrigt

På frågan om vem som kan påverka belöningarna beskriver Pettersson det som att hon är vattendelaren. Förslag kan komma både från personal, chefsgruppen och ledningsgruppen. Vissa saker menar Pettersson att hon kan besluta om, men hon fortsätter och säger att ekonomin är en stor del och att hon har vissa begränsningar. De stora monetära belöningarna som sommarbonusen bestäms central och är lika för alla. Däremot mindre saker som att bjuda på fika kan Pettersson själv besluta om. Hon fortsätter och berättar att de tillsammans på kliniken beslutat att bjuda alla avdelningar på frukost en vecka. Detta var något som bestämdes i chefsgruppen för att det skulle bli lika på alla avdelningar då avdelningarna jobbar tätt ihop ansågs det att belöningen skulle vara lika för alla.

På frågan om Pettersson tycker att belöningarna är rättvisa säger hon att bonusen och extra tillägg är rättvisa, det är samma för alla. Däremot menar hon att de vardagliga belöningarna är svårare att få rättvisa. Vidare hoppas hon att de anställda kommer och frågar om det är något de uppfattar orättvist. Pettersson berättar att hon alltid har dörren öppen så medarbetarna på avdelningen kan komma och pratat. Pettersson tycker att tillgänglighet är viktigt i en chefsroll.

Pettersson berättar att många av hennes kollegor hon jobbade med under hennes tid som sjuksköterska på avdelningen, är hon nu chef över. Pettersson ser det som positivt att bli chef på den avdelning hon tidigare jobbat. *”Jag har ju alltid sett det som en fördel för jag tycker att jag kan verksamheten, jag känner individerna.”* Vidare säger hon att eftersom hon tidigare jobbat som sjuksköterska på avdelningen så tycker hon att hon vet vad hon ska lyssna efter. Pettersson berättar även att hon går runt mycket på avdelningen och hjälper till vid behov. Detta gör att hon då ser hur kollegorna arbetar. Däremot säger hon att även lyssnar in från andra. t.ex. ser hon inte själv hur de som jobbar natt arbetar, då lyssnar hon in sig för att kunna få en bild av individerna som jobbar natt. *”Men en del har jag jobbat med själv och det kanske färgar. Jag kan ju egentligen inte avgöra det. För mig tycker jag att det har varit en fördel.”*

4.1.3 Avdelningschef 1

Avdelningschef 1 är 56 år. Hon har sedan ett år tillbaka jobbat som avdelningschef på en avdelning på Hallands sjukhus Halmstad. Sjukhuset har varit hennes arbetsplats sedan 1985 då hon började som undersköterska. Hon läste sedan till sjuksköterska och har jobbat på flera olika positioner inom hennes område sedan dess.

Avdelningschef 1 uttrycker att belöningar både kan vara av ekonomisk karaktär och icke-ekonomisk karaktär, som att ge beröm till de anställda. Avdelningschef 1 berättar att avdelningen hon är chef för tidigare varit väldigt skonade från personalbrist. Det har länge varit en avdelning som sjuksköterskor har sökt sig till berättar hon. Vidare säger Avdelningschef 1 att det förra våren var det annorlunda, att de då fick börja leta efter personal.

Monetära belöningar

Sommarbonus

Avdelningschef 1 berättar att sjuksköterskor kan välja att sälja sin semester, vilket betyder att de skjuter fram hela eller delar av sin semester mellan juni och augusti. Då får de extra betalt för detta. Om de anställda flyttar all sin semester från den förste juni till den sista augusti får de 30 000 kr på en heltid. Vidare berättar Avdelningschef 1 att sommaren förra året, 2016, löstes bland annat genom att ett par anställda sålde sin semester. De som säljer sin semester, berättar Avdelningschef 1, har sedan förtur om de vill ta ut sin semester på hösten. Hon menar att de behöver få ut sin semester på hösten, när de jobbat på sommaren. Vidare berättar hon att de finns de som väljer att sälja sin semester och jobba extra för att sedan kunna resa utomlands över en lite längre period.

Nattlägg

Avdelningschef 1 säger att de som jobbar ren natt får 3000 kr extra i månaden. Vidare berättar hon att de som jobbar rotation får sänkt veckoarbetstid. De har 34 timmars vecka istället för 38,25 som sjuksköterskor annars har. Detta är en sorts belöning menar hon. Det ger lite mer luft i deras schema.

Extrapass

Avdelningschef 1 berättar att avdelningen använder sig av belöningar för att få de anställda att byta pass, när detta behövs. Hon påpekar att det kan vara så att de anställda byter pass för de passar dem ganska bra i deras liv att byta ett visst arbetspass. Men att de också görs, framförallt vid extrapass, för att de får extra betalt. *"Hade man inte fått bättre betalt än vanligt så vet jag inte om de hade jobbat lika mycket extra."* När de anställda går in extra på lediga dagar får det väldigt bra betalt på den dagen berättar Avdelningschef 1. Vidare uttrycker hon att det är ett effektivt belöningsystem. Avdelningar har hittills lyckats att fylla arbetspassen. Hon berättar att de hade en horribel situation i höstas, där det var många pass som var tomma.

Icke-monetära belöningar

På avdelning finns olika grupper, vidare refereras som projektgrupper, som har olika ansvar berättar Avdelningschef 1. Det finns flera projektgrupper på avdelningen som har olika ansvarsområden som de jobbar med. Vidare säger hon att de just nu har ett nytt projekt som handlar om att ändra deras arbetssätt. Då utsågs en projektgrupp i detta ändamål. Det började med en halvdag APT (arbetsplatsträff) på avdelningen om själva projektet. Under APT blev några sjuksköterskor väldigt intresserade av projektet och kom med bra idéer. Dessa sjuksköterskor tillfrågade sedan Avdelningschef 1 om de ville vara med i en ledningsgrupp tillsammans med läkare. Sjuksköterskorna jobbar sedan med andra sjuksköterskor samt

undersköterskor i en annan grupp där de får lägga förslag på förändringar och hur de vill jobba framåt.

Utbildningar

Avdelningschef 1 berättar att det finns utbildningar för de sjuksköterskor som engagerat sig i en viss typ av patientgrupp. Detta menar hon också är en sorts belöningsystem. Utbudet av utbildningar säger hon är större om sjuksköterskorna riktat in sig på ett visst område. Vidare berättar hon att när sjuksköterskor tar på sig mer ansvarsområden såsom patientgrupper kan det ge en positiv effekt på lönekuvertet, det ska dock ge en motprestation. ”*Man kan inte bara ta på sig en massa ansvarsområden utan att prestera något. Jag vill ha tillbaka vad det är man gör, att man gör något, att det går framåt.*”

Allmänna utbildningar för sjuksköterskor är det färre av. Hon berättar att sjuksköterskorna själva är duktiga på att leta upp och komma med förslag på utbildningar inom deras område, men att även hon som avdelningschef letar upp och skickar iväg dem på utbildningar. Nu till våren skickar avdelningen iväg 5-7 sjuksköterskor på allmänna föreläsningar som är riktat till deras avdelningsområde. De som var intresserade fick skriva upp sig på en lista. Avdelningschef 1 berättar att de skickade så många som de kände att de kunde och att det då var två som inte kunde följa med trots önskemål om det. När dessa två skulle väljas bort valde Avdelningschef 1 bort en som skulle läsa annan kurs och en som precis kommit tillbaka efter föräldraledighet. Avdelningschef 1 berättade att hon ville prioritera de som jobbat på avdelningen den senaste tiden

Det kan även finnas möjlighet för sjuksköterskor att läsa någon högskolekurs. Detta får då göras på arbetstid. Hon berättar att det just nu är en sjuksköterska som ska läsa en 7,5p kurs. Vidare berättar hon att det även finns föreläsningar och utbildningar där sjuksköterskor som jobbar inom samma område träffas och bildar ett nätverk. Avdelningschef 1 hade önskat att hon hade kunnat skicka fler på utbildningar. Hon menar att möjligheten att läsa mera är mycket positivt både ur hennes synvinkel som avdelningschef och ur de anställdas synvinkel. Det är något som sjuksköterskorna själva också efterfrågar menar hon.

Feedback

Avdelningschefen berättar även att hon tycker det är viktigt att ge beröm till de anställda när de gör något bra. Hon säger att hon fått kredit för att hon är duktig på att berömma. Vidare säger hon att hon tycker det är viktigt att förmedla vidare beröm till de anställda som kommer från patienterna.

Övrigt

På frågan om hon anser att belöningar påverkar sammanhållningen på avdelningen svarar Avdelningschef 1 att det finns en risk att den påverkas negativt om man inte följer de regler som finns utan belönar de anställda på olika sätt. T ex. om man konsekvent skulle skicka samma personer på kurser. Hon anser att det ska vara någorlunda rättvist. Och att hon som avdelningschef måste vara tydlig med varför hon gör som hon gör. Vidare säger hon att det för henne är viktigt att de anställda kommer och pratar om det är något de inte tycker är bra.

Avdelningschef 1 berättar att de anställda på hennes avdelning har stora möjligheter att påverka sitt schema. De får själva lägga in ett önskeschema. Där har de även ett visst antal vetodagar de kan lägga in där de inte vill jobba. Det finns sedan en schemagrupp som kollar på allas önskemål och lägger ihop ett schema för avdelningen. Vidare berättar hon att sköterskorna måste vara beredda på att diffa sitt schema, med vilket menas att den anställde flyttar önskade

arbetspass för att täcka upp avdelningens bemanning. Hon berättar att detta är ett system som inte finns på alla avdelningar. Vissa avdelningar har haft det tidigare men har nu gått tillbaka till fast schema p.g.a. att det är kostsamt och stjälar en del tid. Schemagruppen som lägger ihop avdelningens schema består av två sjuksköterskor från avdelningen som lägger sjuksköterskors pass och undersköterskor som lägger sina pass. Avdelningschef 1 vill ändå behålla detta systemet då hon tycker det är bra att den anställde kan påverka sitt schema. *”Jag tror det har en jättestor betydelse, hur man känner. Hur tillfredsställd man är på sin arbetsplats om man får påverka sitt schema.”* Vidare säger hon att även sjuksköterskorna uttrycker att de vill kunna påverka sitt schema.

4.2 Sjuksköterskor

4.2.1 Maria Åkerberg

Maria Åkerberg är 34 år och jobbar som allmänsjuksköterska samt som kontaktsjuksköterska för hjärntumörpatienter. Åkerberg har jobbat som sjuksköterska i 10 år, samtliga på samma avdelning. Tidigare har hon jobbat som vårdbiträde på ålderdomshem.

Åkerberg berättar att det som motiverar henne på sin arbetsplats är patientkontakten och att hon kan göra nytta för någon. På frågan vad belöning är för henne svarar hon när någon patient tycker hon gör något bra.

Monetära belöningar

Åkerberg berättar att de för några år sedan fick en belöning kopplat till hur många patienter de riskbedömde på avdelningen. Det var en monetär belöning där avdelningen fick en viss summa pengar per registrerad riskbedömning. Avdelningen fick då ihop 30 000 kr som de nyttjade till en utbildningsdag för de anställda på avdelningen samt att de alla gick ut och åt. På frågan om belöningen påverkade antalet bedömningar svarade Åkerberg *”det gjorde det absolut. Det bedömdes nog varenda patient som skulle bedömas.”* Vidare berättar hon att detta var något infördes när det skulle skapa en ny rutin. *”Men när det skulle bli en rutin. Det var då de var viktigt att de skulle arbeta in det. Då la de det på en sådan här belöningskala.”* Åkerberg berättar att riskbedömmandet idag inte är lika nitiskt, dock har det blivit en rutin som idag görs av vana.

Individuella löner

Åkerberg berättar att tidigare fick hon som då inte jobbat där så länge nästan lika mycket som de som jobbat 10 år. Idag uppfattar hon som att det finns en större lönespridning. Åkerberg uppfattar själv att det syns i lönen att hon har extra uppgifter som kontaktsjuksköterska. Även om hon säger att det är trögrörligt ser hon en tendens att lönen går uppåt. På frågan om det är tydliga mål kopplat till de individuella lönerna berättar Åkerberg att de på andra avdelningar finns speciella lönetrappor. Där den anställde ska uppnå specifika kriterier. När de klarat kriterierna kommer de upp till nästa trappsteg med nya kriterier. Lönen följer trappan. Åkerberg berättar att de individuella lönerna på hennes avdelning påverkas av om den anställde t.ex. har något ansvarsområde. Vidare säger Åkerberg att det på hennes avdelning mer är upp till chefen att sätta de individuella lönerna och att det handlar om hur den anställde framställer sig själv på sitt lönesamtal. Åkerberg nämner även att hon tycker hennes chef är medveten om medarbetarnas prestationer, då hon är med ute på golvet.

Sommarbonus

Åkerberg är väldigt kritisk till sommarbonusen och ser det inte som en belöning. Hon ser den som en sista utväg, säger hon. Hon berättar även att medarbetare går i väggen för att de inte

orkar. Maria Åkerberg har inte själv sålt någon semester då hon tycker att det ger fel signaler till ledningen.

Icke-monetära belöningar

Åkerberg ser återkoppling från patienter och anhöriga som den direkta belöningen. Hon säger att det är den som har pushat henne. Åkerberg berättar att de flera år i rad har fått diplom för att de har bra strokevård i Halmstad. Detta säger hon är en belöning de har fått uppifrån. *”Då kanske vi var näst bäst i Sverige och så. Och det är bra, då har alla jobbat mot ett mål.”* Hon säger att det är något alla på avdelningen kan ta till sig att det gjort ett bra jobb.

Utbildningar

Åkerberg är specialinriktad på hjärntumörer vilket gör att hon får åka på utbildningar inom detta område. Hon berättar att hon inte hade jobbat på avdelningen så länge när hon blev tillfrågad om hon ville bli kontaktsjuksköterska. Hon fick då gå en högskoleutbildning på Sahlgrenska med inriktning hjärntumörer. *”Och den var ju användbar liksom. Det är man ju tacksam för att man fick läsa på lite mer.”* När Åkerberg läste sin utbildning fick hon studieledig tid för de timmar hon var på utbildningen. Hon berättar att de som studerar under arbetstid idag även får studiedagar hemma för att kunna studera. Idag, berättar Åkerberg, att hon emellanåt åker på fortbildningar där hon träffar andra kontaktsjuksköterskor och utbyter erfarenheter. Åkerberg tycker att det är bra att de får möjlighet att åka på utbildningar och fortbilda sig. Hon säger att det inte finns den tiden under arbetstid att läsa om nya medicinska rön. Åkerberg berättar att det inte finns så mycket fortbildning för allmänsjuksköterskor, vilket leder till att det är de anställda som har ett medicinskt ansvarsområde som framförallt kommer iväg på utbildningar.

4.2.2 Emma Harrysson

Emma Harrysson är 36 år och jobbar som allmänsjuksköterska samt strokesjuksköterska. Som strokesjuksköterska har hon extrauppgifter med statistik samt information till patienter och anhöriga om stroke. Harrysson har jobbat som sjuksköterska i 13,5 år och på den nuvarande avdelningen i 13 år.

Harrysson berättar att det som motiverar henne på sin arbetsplats är att göra skillnad för patienterna. Att pusha och motivera dem samt se att de gör framsteg. Vidare säger hon att de, kollegor emellan, motiverar varandra vid tunga perioder. Belöning för Harrysson handlar om patienterna, att känna att hon gjort nytta för dem.

Monetära belöningar

Individuella löner

Harrysson säger att hon under de senare åren känner att hon fått individuell lön. Harrysson berättar att lönepåslaget känns som en belöning för det hon gör. Vidare säger hon att om hon inte fått så bra lönepåslag de sista åren hade hon inte varit lika motiverad att stanna. Löneökningen tycker hon speglar hennes prestationer och gör att hon känner sig uppskattad.

Sommarbonus

Sommarbonusen ser Harrysson inte som en belöning. Hon har själv inte utnyttjat den de senaste åren då hon tycker att det är viktigt att ta semester när andra är lediga och när vädret är bra. Harrysson berättar att innan hon fick barn valt att sälja sin semester. Då sålde hon en vecka. Hon berättar att hon inte tyckte de var värt att sälja mer. Andra veckan, berättar Harrysson, gav

inte dubbelt så mycket utan gav endast ett par tusen till, dessutom ville hon ha tre veckor semester.

Icke-monetära belöningar

Utbildningar

Harrysson berättar att det finns fortbildningar som sjuksköterskor kan få gå på arbetstid. Vidare berättar hon att det inte är för alla. Hon har själv nyligen varit på specialiserad utbildning om stroke. Harrysson berättar att det finns utbildningar som hennes chef skickar iväg henne och andra på, samtidigt som det finns andra som sjuksköterskorna själva får önska om. Harrysson säger att hon tror det är bra att skicka iväg sjuksköterskor redan efter 2,3 år för att sporra dem och för att få personalen att stanna. Harryssons ansvarsområde inom stroke var något hon själv kom till chefen och berättade att hon var intresserad av och när luckan uppkom var det hon som fick fylla den. Harrysson nämner att hon tycker utbildning är en bra belöning, att få möjlighet att vidareutvecklas. Vidare säger hon att hennes personliga mål från början var att bli barnsjuksköterska. *"Hade jag inte utvecklats som jag gjort här så hade jag nog gått vidare till nästa, för att nå mina mål."*

3.2.3 Sjuksköterska 1

Sjuksköterska 1 är 30 år och har sammanlagt jobbat 3 år som sjuksköterska. På sin nuvarande avdelning har hon jobbat de senaste 3 månaderna. Tidigare har hon jobbat på en annan avdelning på Hallands sjukhus Halmstad.

Sjuksköterska 1 berättar att det som motiverar henne på sin arbetsplats är patienterna. Att hjälpa någon och kunna göra skillnad. På frågan vad en belöning är för henne säger hon att en belöning är att få någonting när hon gjort något bra. Att bli belönad för sitt arbete eller insats.

Monetära belöningar

På frågan vad det finns för belöningar på din arbetsplats svarar Sjuksköterska 1, pengar i form av lön. Hon fortsätter och säger att om en är duktig på sitt jobb kan denne få bättre lön.

Individuella löner

Sjuksköterska 1 berättar att det finns olika punkter som tas upp vid ett lönesamtal. Ansvarsområde är ett där det kan leda till högre lön samt vissa specifika arbetsuppgifter som att ge lustgas som smärtlindring vilket kräver en del yrkesutövande timmar på avdelningen berättar Sjuksköterska 1.

Sommarbonus

Sjuksköterska 1 berättar att första sommaren hon jobbade på Hallands sjukhus Halmstad på ett vikariat fick hon 10 000 kr för att hon inte tog någon semester på sommaren. *"I efterhand hade jag aldrig gjort om det"* säger Sjuksköterska 1. Hon berättar att hon tog semester först på hösten och att hon då var helt slut. Vidare säger hon att för henne väger inte pengarna upp det hon förlorar i återhämtning. Om sommarbonusen säger Sjuksköterska 1 *"De köper oss"*.

Nattilläg

Om nattilläget säger Sjuksköterska 1 *"Jag tror många som jobbar natt gör det för det passar dem rent socialt. Man jobbar när man jobbar och sedan är man ledig"*

Icke-monetära belöningar

Sjuksköterska 1 säger att om en anställd är duktig på sitt jobb kan det leda till att denne får förtroendeingivande arbetsuppgifter. Vidare berättar hon att de på avdelningen kan få olika ansvarsområden såsom schemaläggning eller vara med i projektgrupp vid ändring av rutiner. Sjuksköterskan tror att de ansvarsområden den anställde får kan påverka positivt.

”Att man blir pushad, att man känner stolthet i sitt yrke. Att jag är ansvarig för apparater för jag är väldigt teknisk, det tror jag kan pusha en. Alla behöver belöningar. Och feedback, positiv feedback.”

Utbildningar

Sjuksköterska 1 berättar att de har mycket utbildningar. Hon tycker att det är bra då det finns många olika diagnoser och läkemedel som hon säger är omöjligt att lära sig allt på 3 år i skolan. Hon berättar att läkare från andra avdelningar kommer och berättar om deras specialitet. Dessa besök från läkare är under arbetstid, då sitter alla med och lyssnar. Vidare säger hon att det även finns de som åker iväg på utbildningar men att det då är kopplat till ett ansvarsområde som den anställde har.

Feedback

Sjuksköterska 1 tycker att det på hennes avdelning är bra på att ge varandra beröm när någon gjort något bra. Hon säger även att hon blir motiverad av positiv feedback. Vidare säger Sjuksköterska 1 att cheferna är bra på att i efterhand komma och uppmärksamma de anställdas arbete.

”Och att bli sedd är väldigt viktigt när man jobbar i en sådan organisation, tycker jag. Att man blir sedd, att jag ser att du jobbar häcken av dig. Och att du hoppar över din lunch och din frukost för att patienterna ska må bra.”

Övrigt

Sjuksköterska 1 berättar att det på hennes avdelning själva lägger sina scheman. Hon säger att hon tycker det är skönt att kunna påverka sitt schema eftersom de jobbar kvällar och helger. Men hon säger även att det är mycket jobb med det. Hon uttrycker det som att schemat är alltid aktuellt, att de alltid sitter och funderar på det.

3.2.4 Sjuksköterska 2

Sjuksköterska 2 är 39år, för tre år sedan var hon nyexaminerad sjuksköterska och har jobbat som sjuksköterska sedan dess. Hon är just nu tjänstledig från sin anställning på Hallands sjukhus Halmstad för att jobba på annat håll. Innan hon började jobba som sjuksköterska har hon under flera år jobbat som undersköterska.

Sjuksköterska 2 berättar det som motiverar henne på sin arbetsplats är det dagliga mötet med folket hon möter och att hon är med och bidrar till att skapa en trygghet till dem och att kunna hjälpa dem. På frågan vad belöning är för henne svarar hon att det är något positivt, något de kan ha som mål att sträva efter och ett bevis på att en gör något bra.

Monetära belöningar

Sommarbonus

På somrarna är det ont om sjuksköterskor och många arbetsgivare kämpar med att få ihop bemanningen. Sjuksköterska 2 berättar att på hennes avdelning i Halmstad förra sommaren, som tidigare somrar, försökt lösa detta genom att de anställda kunde sälja hela sin semester

eller delar av den mot en summa pengar. För de pass som sedan ännu inte var lösta fick de anställda en timlön på 600kr berättar hon. Inget av ovanstående var något som Sjuksköterska 2 hoppade på. Hon tycker att pengar inte löser allt. Istället prioriterade hon tiden och ledigheten mer. Vidare berättar hon att trycket är högre på sommaren, avdelningen går ner med en sjuksköterska samtidigt som hon menar att patienttrycket blir högre. Detta leder enligt Sjuksköterska 2 till man inte orkar rent fysiskt och psykiskt.

”Ja det låter ju bra med 600kr i timmen, men nej. Visst de fick löst det, jag kan väl känna där att vad fasiken, ska pengar lösa allt? Om arbetsgivaren betalar bättre från början så har vi kanske grundbemanningen med oss redan, och då hade vi inte kommit i denna sitsen. Men visst, jag förstår de som är ute efter pengar. Men också på en bekostnad av sig själv. Man ska orka.”

Vidare berättar Sjuksköterska 2 att den semestern som säljs får den anställde sedan ta ut på hösten. Hon menar dock att det är ont om personal på hösten så även då är det svårt att få ut sin semester. Sjuksköterska 2 hade själv över 40 dagar semester och kunde endast få ut tre ströddagar på hösten.

Nattlägg

Sjuksköterska 2 berättar att de anställda som endast jobbar nattpass får en summa extra i månaden. Dessa pengar är dock inte inbakade i grundlönen utan är pengar utanför denna berättar hon. Sjuksköterska 2 ser inte någon trygghet i det. Det är ingen garanti att den summan ska finnas kvar, när den inte är inbakad i grundlönen säger hon.

Icke-monetära belöningar

Utbildningar

När det gäller fortbildning för de anställda, finns det möjlighet för dem att få en studiedag i veckan. Detta gäller dock bara vissa kurser från Halmstad högskola som organisationen tycker gagnar verksamheten berättar Sjuksköterska 2. Vidare säger hon att vill sjuksköterskorna fortbilda sig, ligger det på deras egna ansvar att söka upp kurserna. Sedan kan de få godkännande av sin chef, men det är ingen garanti att de blir godkänt av chefen berättar Sjuksköterska 2. Dock nämner hon att studiehandledning, en förberedande kurs för att kunna ta emot sjukskötestudenter, är en kurs som de får godkänt för.

Sjuksköterska 2 fortsätter och berättar att väljer en sjuksköterska att läsa en specialisttjänstgöring får denna 15 000/månaden under utbildningen, men förbinder sig samtidigt att jobba kvar i två 2, annars får denne betala tillbaka pengarna. Detta anser Sjuksköterska 2 inte är en belöning utan etiketterar det som ett slavkontrakt. Vidare berättar hon att vårdförbundet nu fått igenom att de anställda kan läsa en specialistutbildning, vara anställd på kliniken och då få full lön under utbildningen. Detta kommer att börja gälla från och med april i år. Sjuksköterskor med specialistutbildning tjänar någon tusenlapp extra i månaden enligt Sjuksköterska 2.

Feedback

Sjuksköterska 2 nämner att de belöningar hon får på sin arbetsplats är kommentarer från kollegor som säger bra jobbat, bra tänkt där. Från ledningen och chefer uppfattar hon inget sådant. *”Man är inte sedd på det sättet som man kanske är bland sina kollegor”*.

Övrigt

Sjuksköterska 2 berättar att det finns specialuppdrag som vissa sjuksköterskor har. Det handlar om att sitta med i olika grupper, såsom traumagrupper, sektionsmöten samt när det

händer något nytt. När avdelningen skulle byggas om bildades en ombyggnadsgrupp. För dessa specialuppdrag har de en viss lönehöjning berättar Sjuksköterska 2. Dock var det enligt henne alltid samma människor som är med i grupperna.

Vi frågade om det fanns någon belöning som hade gjort henne mer motiverad i sitt arbete. Sjuksköterska 2 nämnde då att hon gärna hade sett olika delmål som de skulle uppnå, yrkesmässiga delmål, som genererar en viss löneökning när de är uppnådda. När ett mål är avklarat siktar man på nästa. Hur lång tid det tar att nå målet är upp till den anställde. Dock menar hon att det kan leda till förbättring mellan kollegor, om någon lär sig snabbare än en annan.

5. Analys

I analysen utgår vi från den teoretiska referensramens upplägg. Vi börjar med att ta upp de olika syftena belöningar kan användas till och kopplar detta till det som framkom under intervjuerna. Sedan går vi in på utformning av belöningsystem där sjuksköterskors uppfattning kring belöningarna analyseras mot teorin. Vidare analyserar vi de kollektiva och individuella belöningarna som förekommer på sjukhuset för att avsluta med de icke-monetära.

5.1 Belöningsystem som styrmedel

Information

Arvidsson (2008) samt Cäker och Olve (2013) finner att belöningar kan användas i syfte att informera om organisationens prioriteringar. Åkerberg berättar att de individuella lönerna påverkas om t.ex. den anställde har något ansvarsområde. Vidare säger Sjuksköterska 1 att ansvarsområde samt specifika arbetsuppgifter som kräver kunskap visar sig i den individuella lönen. Harrysson, Åkerberg och Sjuksköterska 1 nämner alla att det framförallt är de sjuksköterskor med ansvarsområden som får åka iväg på utbildningar. Ansvarsområden och den utbildning som följer med det hjälper sjukhuset framåt och gör dem konkurrenskraftiga. Detta belönas genom den individuella lönen. Merchant och Van der Stede (2012) hävdar att anställda nästan undantagslöst värdesätter pengar vilket innebär att individuell lönesättning är ett väldigt effektivt sätt att få dem att arbeta mot organisationens och avdelningens mål. Vidare finner Cäker och Olve (2013) att belöningar kan rikta de anställda mot specifika mål. Under intervjun med Larsson sa hon att sjukvården är en kunskapsdriven organisation och om de inte hade jobbat med kompetensutveckling hade dess existensberättigande ganska snabbt försvunnit. Sjukhuset kan således informera om vikten av kompetensutveckling genom att belöna det, här genom individuella löner.

Vidare nämner Merchant och Van der Stede (2012) att belöningar ofta används för att styra handlingar. I intervjun med Åkerberg berättade hon att det vid introduceringen av en ny rutin i riskbedömning infördes en belöning kopplat till hur många riskbedömningar som genomfördes på avdelningen. Detta var ett sätt för sjukhuset att informera de anställda om att den nya rutinen var viktig. Enligt Merchant och Van der Stede (2012) fångar belöningar de anställdas uppmärksamhet och informerar samt påminner de anställda om de områden som är viktiga för organisationen.

Motivation

Anthony & Young (2002) och Arvidsson (2008) anser att belöningsystemets avsikt är att skapa motivation hos de anställda och att belöningar således kan användas för att motivera de anställda. Även Merchant och Van der Stede (2012) har funnit att incitament ibland kan behövas för att motivera de anställda i sitt arbete. På Hallands sjukhus Halmstad berättar Larsson att det de senaste åren gjorts satsningar för att få sjuksköterskor att jobba natt. Satsningen resulterade i ett nattlägg, en lönekomensation. Larsson säger att det efter införandet av nattlägget fanns sjuksköterskor som var villiga att jobba natt. Belöningen motiverade således sjuksköterskorna till att jobba natt. Däremot säger Sjuksköterska 1 att *"Jag tror många som jobbar natt gör det för det passar dem rent socialt. Man jobbar när man jobbar och sedan är man ledig"*. Vilket tyder på att själva belöningen i sig enligt Sjuksköterska 1 inte var det som ledde till att sjuksköterskorna valde att jobba natt. Dock visar införandet av nattlägget att det fanns ett behov av belöningen och att denna gav effekt då fler blev intresserade av nattpassen. Vidare säger Sjuksköterska 2 att hon inte ser någon trygghet i nattlägget då det är ett tillägg utöver grundlönen och inget som är inbakat i den, vilket innebär

att tillägget kan tas bort. Även Larsson nämner att nattillägget är tidsbegränsat, det ska senare tas ett nytt beslut om tillägget ska finnas kvar eller inte.

De senaste åren har landstinget infört sommarbonus för att täcka bristen på sjuksköterskor under sommarmånaderna. Pettersson säger att sommarbonusen används i syfte att bemanna sommaren. Sommarbonusen ska då motivera de anställda att sälja sin semester och istället jobba under sommaren. Bonusen ges även till de som bryter sin föräldraledighet eller pensionärer som går in och jobbar på sommaren berättar Pettersson. Svensson och Wilhelmsson (1989) påstår att handlingar som belönas blir utförda. Avdelningschef 1 berättar att föregående år (2016) löstes bemanningen på hennes avdelning under sommaren bland annat genom att ett par anställda sålde sin semester. Avdelningschef 2 berättar att hon under sitt första år som anställd på sjukhuset sålde sin semester den första sommaren. Även Harrysson berättar att hon tidigare sålt sin semester. Detta visar att sommarbonusen har haft effekt i den mening att den har lockat sjuksköterskor till att sälja sin semester. Avdelningschef 1 nämner att det finns de på hennes avdelning som väljer att sälja sin semester under sommaren och jobba extra för att sedan kunna resa bort under en längre tid. Pettersson berättar även hon att det finns sjuksköterskor på hennes avdelning som gärna tjänar extra pengar under sommaren för att sedan ta ut semestern under hösten istället. Dock poängterar Pettersson att det inte är självklart att någon som har sålt sin semester en sommar är villig att sälja den nästa sommar igen. Harrysson säger att hon efter hon fått barn inte längre velat sälja sin semester. Således är effekten av sommarbonusen som motivationsfaktor beroende av sjuksköterskans specifika situation. Detta är i enlighet med vad Anthony och Young (2002) samt Cäker och Olve (2013) hävdar, att det som motiverar människor kan förändras över tid.

Rekrytera och behålla personal

Arvidsson (2008) skriver att organisationer har konkurrenser och behöver sticka ut för att locka till sig kompetent personal. Vidare finner Cäker och Olve (2013) att belöningar kan användas i syfte att attrahera samt behålla personal. Pettersson berättar att det på sjukhuset har införts ett basår för nyexaminerade sjuksköterskor. Det innefattar utbildningsdagar samt ett mentorskap från en erfaren sjuksköterska. Detta är ett sätt att locka nyexaminerade sjuksköterskor till sjukhuset. Dock har Gerhart et al. (2004) funnit att det framförallt är lönen som är en viktig faktor när det gäller att attrahera personal. Vidare hävdar de att möjlighet att tjäna mer än baslönen genom utökad ansvar attraherar personal som har förtroende i sina egna förmågor. Sjuksköterskor har enligt Norbäck och Targama (2009) blivit utbildade till att arbeta självständigt i sitt yrkesutförande. Sjuksköterskor borde således ha förtroende i sina egna förmågor och en positiv inställning till möjligheten att kunna påverka den egna lönen. Åkerberg berättar att hon ganska snabbt fick förfrågan om att bli kontaktsjuksköterska. Vilket ledde till vidareutbildning samt ett större ansvar. Harrysson som har stroke som ansvarsområde berättade i intervjun att "*Hade jag inte utvecklats som jag gjort här så hade jag nog gått vidare till nästa, för att nå mina mål.*". Detta i enlighet med vad Gerhart et al. (2004) har funnit. Vidare säger Harrysson att hon tror det är bra att skicka iväg sjuksköterskor på utbildning redan efter två till tre år för att sporra dem och för att få dem att stanna. Dock hävdar Gerhart et al. (2004) att när det gäller att behålla personal är faktorer såsom arbetsmiljö och kollegor viktigare. Pettersson tog under intervjun upp ett exempel på en satsning de gjort på undersköterskorna. Anledningen till denna satsning var att dem märkt att undersköterskorna börjat backa och inte längre kände stolthet över sitt yrke. Satsningen gjorde att undersköterskorna kände att de blev satsade på vilket lyfte dem, berättar Pettersson. Då denna satsning gjorde att undersköterskorna kände sig satsade på, känner de sig uppskattade vilket ökar deras trivsel på arbetsplatsen och således främjas arbetsmiljön, vilket i slutändan kan göra att de vill stanna på avdelningen.

5.2 Belöningsystemets utformning

Belöningsystemet ur olika synvinklar

Svensson och Wilhelmsson (1989) skriver att organisationer behöver tänka igenom vad de vill uppnå med belöningsystemet innan det införs samt från vilket perspektiv problemet ska betraktas. Vidare skriver de att belöningar kan leda till resultat i en aspekt men kan få konsekvenser i en annan. Sommarbonusen har varit ett försök till att bemanna sommaren och Avdelningschef 1 berättar att bonusen var en av anledningarna till att förra sommaren löstes. Pettersson berättar att den kan ge effekt vid ett tillfälle men att det inte är säkert att en anställd som säljer sin semester ett år gör det nästa år med, då det kan ha blivit för tufft. Vidare säger hon att det lockar en del men att många av de anställda värderar sin semester högre än bonusen. Cäker och Olve (2013) poängterar att det är viktigt att belöningen motsvarar den ansträngningen belöningen kräver för att belöningen ska kunna ha någon verkan. Åkerberg ser sommarbonusen som organisationens sista utväg och säger att medarbetare går in i väggen för att de inte orkar. Sjuksköterska 1 berättar att hon utnyttjade sommarbonusen sin första sommar men att hon aldrig skulle göra om det. Det blev för mycket och den hösten var hon helt slut. Vidare berättar Sjuksköterska 2 att arbetsbelastningen är högre på sommaren, avdelningen är inte fullt bemannad samtidigt som att patienttrycket är högt. Detta leder enligt respondenten till att den anställde inte orkar rent fysiskt och psykiskt. Sjuksköterskans inställning till sommarbonusen tyder på att sjukhuset ännu inte har funnit den belöning som de anställda anser väga upp för den uteblivna semestern på sommaren. Sjuksköterska 2 fortsätter och säger att det även kan vara svårt att ta ut sin semester på hösten då det är personalbrist även då. Larsson bekräftar detta och säger att bemanningen är svår hela året. Sommarbonusen lockar dock en del anställda att skjuta på sin semester trots att det finns en risk att de inte kan återhämta sig. Sjuksköterska 1 vittnar om att sälja sin semester ger förlorad återhämtning.

Uppfattning om belöningar

Svensson och Wilhelmsson (1989) understryker vikten av att en belöning uppfattas som en belöning av den som får den. Ingen av de intervjuade sjuksköterskorna uppfattade sommarbonusen som en belöning. Sjuksköterska 1 uttryckte det som att "*De köper oss*" och Åkerberg såg det som en sista utväg för organisationen. Bergqvist (1994) har funnit att det råder en viss skepsis kring monetära belöningar bland personalen inom sjukvården. Larsson går så långt och säger att ingen av åtgärderna, varken sommarbonusen, nattlägget eller utbildningarna nämns eller ses som en belöning. Däremot uppfattade Harrysson den individuella lönesättningen och möjligheten att vidareutvecklas som en belöning. I intervjun sa Harrysson att lönepåslaget hon fått de senaste åren känns som en belöning för det arbete hon gör. Även Sjuksköterska 1 anser att lönen är en belöning. Hon nämner att denna kan höjas genom att den anställde t.ex. gör ett bra jobb. Pettersson säger att hon genom de individuella belöningarna kan belöna olika saker som är kopplade till de mål hon tillsammans med den anställde satt upp på medarbetarsamtalen. Bennett et al., (2002), Bergqvist, (1994) samt Cäker och Olve (2013) finner att vad som uppfattas som belöning kan skilja mellan individer, grupper, generationer och yrkesgrupper och att detta ändras över tiden. Därmed är det viktigt att ha öppna och återkommande samtal med de anställda för att ta reda på vad de uppfattar som belöningar (Cäker & Olve, 2013). Pettersson berättar att hon använder medarbetarsamtalen för att ta reda på vad hennes anställda vill uppnå och hur de vill framåt. Harryssons berättar i hennes intervju att hon själv sökte upp hennes avdelningschef och informerade henne om att hon var intresserad av att utvecklas inom området stroke och att det var så hon fick ett ansvarsområde inom stroke.

Fastän utbildning är en naturlig del i verksamheten, då sjukvården är en kunskapsdriven organisation som kräver att de jobbar med kompetensutveckling, så anser Pettersson att

utbildning är en belöning för de anställda. Hon nämner att utbildningen ger de anställda ett avbrott från deras arbetsuppgifter samtidigt som de får mer kunskap. Åkerberg berättar att hon med jämna mellanrum behöver åka iväg på fortbildning så att hon håller sig uppdaterad inom hennes ansvarsområde. Hon berättar att kurserna ger henne möjligheten att träffa andra kontaktsjuksköterskor och att de kan dela erfarenheter med varandra. Även Harrysson ser utbildning som en bra belöning av den anledning att den ger utvecklingsmöjligheter. Enligt Avdelningschef 1 är sjuksköterskorna själva duktiga på att söka upp utbildningar, men att hon också håller upp ögonen efter utbildningar som hon kan skicka iväg de anställda på. Sjuksköterska 2 nämner att det är upp till sjuksköterskorna själva att söka utbildningar och att dessa sedan ska godkännas av chefen. Sjuksköterska 2 berättar vidare att de som väljer att läsa en speciallisttjänstgöring får 15 000 kr per månad under sin utbildning. Dock måste de jobba kvar på sjukhuset i minst två år efter utbildningen är avslutad för att inte bli återbetalningsskyldiga. Av denna anledning anser Sjuksköterska 2 att utbildning inte är en belöning utan snarare ett slavkontrakt.

Motivation och sjuksköterskan

För att kunna utforma ett belöningsystem som fungerar behöver organisationer vara medvetna om vad som motiverar deras anställda (Anthony & Young, 2002; Bergqvist, 1994; Cäker & Olve, 2013; Merchant & Van der Stede, 2012). På frågan vad som motiverar dem i sitt arbete svarade samtliga sjuksköterskor att det är patienterna som motiverar dem. Sjuksköterska 2 vill bidra med trygghet och Harrysson vill pusha och motivera patienterna. Människans behov delas enligt Anthony och Young (2002) in i yttre och inre behov. De människor som styrs av inre behov söker efter inre drivkrafter och för dem uppstår belöningen hos dem själva i form av självkänsla (Arvidsson, 2008). Sjuksköterskors vilja att hjälpa och pusha indikerar på att de har inre drivkrafter. Detta stämmer överens med det Cäker och Olve (2013) samt Merchant och Van der Stede (2012) hävdar, att människor som arbetar inom vården motiveras av själva yrket i sig. I intervjuerna framkommer att sjuksköterskorna önskade att det var mindre stressigt så att de kan ge mer tid till patienterna. Sjuksköterska 1 säger att hon ibland hoppar över lunch och frukost för att hon ser patienterna som en prioritet. Gerhart et al. (2004) har dock funnit att många undervärderar lön som motivationsfaktor. Vilket enligt dem kan bero på sociala normer som säger att pengar är en mindre ädel källa till motivation. Undersökningen i Västra Götalandsregionen indikerade också på att arbetsuppgifter och viljan att arbeta för allas bästa möjligtvis inte räcker för att motivera de anställda fullt ut (Ahlborg et al., 2009). Vilket även framkommer i Harryssons intervju där hon säger att om hon inte hade fått så bra lönepåslag de senaste åren så hade hon inte varit lika motiverad att arbeta kvar. Frey (1997) och Kohn (1993) anser dock att den inre motivationen som det anses att sjuksköterskor har, hämmas av yttre belöningar. Kohn (1993) finner att ju större vikt som läggs på belöningar ju mindre motiverade blir de anställda av själva arbetet i sig. Sjuksköterskorna kan då känna sig kontrollerade av belöningen och inte få samma självständighet i sitt yrkesutövande. Att belöningarna skulle hämma sjuksköterskors motivation var inget som framkom under intervjuerna. Dock är de belöningar som finns på sjukhuset inte belöningar som styr själva arbetsuppgifterna. (Bortsett från belöningen som var kopplad till riskbedömning som implementerades under en kort tid.) Hade belöningarna istället varit mer inriktade på arbetsuppgifterna och dess utförande så hade möjligtvis sjuksköterskorna blivit mindre motiverade av arbetet i sig.

Rättviseaspekten

Arvidsson (2008) hävdar att rättviseaspekten bör tas i beaktning vid utformningen av belöningsystem. Rättvisa är enligt Arvidsson det människor uppfattar som rättvist. Avdelningschef 1 anser att belöningarna på sjukhuset borde vara någorlunda rättvisa. Som exempel tar hon upp det här med kurser och att det tyvärr inte finns lika många allmänna kurser

för sjuksköterskor som det finns områdesinriktade. Vidare säger hon att det är viktigt att hon som avdelningschef är tydlig med varför hon agerar som hon gör. Pettersson anser att sommarbonusen och nattillägget är rättvisa då dem är samma för alla. Däremot säger hon att de vardagliga belöningarna som beröm och feedback är svårare att få rättvisa då det är svårt att hinna med då hon har 50 anställda. Pettersson nämner vidare att hon hoppas att de anställda vänder sig till henne när det är något de uppfattar som orättvist. Något som Sjuksköterska 2 uppfattar som orättvis är att det alltid är samma personer som får möjligheten att vara med i projektgrupperna. Avdelningschef 1 nämner att det finns en risk att sammanhållningen påverkas negativt om anställda belönas på olika sätt, t.ex. att konsekvent skicka iväg samma personer på kurser. Enligt respondenterna så har avdelningscheferna stort inflytande över vem som ska få åka iväg på en kurs eller utbildning. Larsson nämner att det är de sjuksköterskor som anses bäst kunna ta tillvara på de kunskaper kursen eller utbildningen har att erbjuda som skickas iväg på den. Avsaknaden av kurser för allmänsjuksköterskor och det faktum att de sjuksköterskor med medicinska ansvarsområden behöver hålla sig uppdaterade inom sitt specifika område innebär att de som oftast får åka iväg på kurser är de sjuksköterskor som har ansvarsområden. Avdelningschef 1 nämner att hon gärna hade velat skicka iväg fler sjuksköterskor på kurser då hon anser att det gynnar både henne som avdelningschef samt sjuksköterskorna. Trots att det har framkommit att det finns färre kurser för allmänsjuksköterskorna så anser Sjuksköterska 1 att det anordnas många utbildningar på plats. Vilket hon uppskattar då det finns många olika diagnoser och läkemedel att hålla reda på.

Tydlighet

Cäker och Olve (2013) nämner att det är viktigt med återkoppling och tydliga mål när organisationer använder sig av belöningssystem. Det är även viktigt att de som får belöningen kan påverka resultatet (Arvidsson, 2008; Bergqvist, 1994; Cäker & Olve, 2013). Annars kan detta skapa frustration hos de anställda (Arvidsson, 2008; Cäker & Olve, 2013). Larsson berättar att de anställda blir utvärderade mot verksamhetens mål och aktiviteter. I lönesamtalet med den anställde återkopplar avdelningschefen den anställdes prestationer kopplat till dennes arbetsuppgifter. Detta blir sedan underlag för den anställdes lön berättar Larsson. Vidare säger Pettersson att den individuella lönen kopplas till Regionens lönekriterier samt de mål som hon tillsammans med den anställde själv satt upp på medarbetarsamtalen. Responden 2 som är sjuksköterska berättar att kriterierna för lönen är tydliga då dem kopplas till specifika arbetsuppgifter och ansvarsområden. Åkerberg däremot finner att det på hennes avdelning förekommer mer subjektiva bedömningar som till viss del handlar om hur den anställde framhäver sig själv. Hon jämför sin avdelning mot andra avdelningar som hon berättar har lönetrappor där varje trappsteg ger en viss löneökning.

5.3 Individuella och kollektiva belöningar

Enligt Svensson och Wilhelmson (1989) behövs det en balans mellan individuella och kollektiva belöningar. Enbart kollektiva belöningar kan leda till att de missar individuella kompetenser medan att endast belöna individer kan leda till konflikter inom organisationen (Arvidsson, 2008; Svensson & Wilhelmson, 1989). Genom de individuella lönerna har avdelningscheferna möjlighet att belöna de anställdas enskilda kompetens och prestationer. I intervjun med Pettersson nämner hon att hon både har möjligheten att belöna någon som är duktig omvårdnadsmässigt eller någon som driver ett utvecklingsarbete som är viktig för avdelningen. Dock nämner Svensson och Wilhelmson (1989) att individuella belöningar kan skapa egoism som kan skada gruppen. Kohn (1993) är inne på samma spår och skriver att individuella belöningar kan leda till att de anställda ser varandra som konkurrenter, vilket enligt honom inte gynnar arbetsmiljön.

Individuella löner kan även uppfattas som favoriserande (Cäker & Olve, 2013; Svensson & Wilhelmson, 1989). Därmed är det viktigt med tydlighet vid individuella belöningar och att chefen kan stå bakom och motivera belöningarna (Arvidsson, 2008; Cäker & Olve, 2013; Svensson & Wilhelmson, 1989). Något som Avdelningschef 1 också uttrycker. Hon berättar att det är viktigt att hon som chef är tydlig med varför hon gör som hon gör. Då en patients tillfrisknande inte endast beror på en anställd utan är ett resultat av fleras arbete är det svårare att mäta prestationer och en anledning till varför subjektiva bedömningar förekommer (Cäker & Olve, 2013). Cäker och Olve (2013) samt Kohn (1993) nämner att det vid subjektiv bedömning dock finns en risk för ögontjäneri, då de anställda är beroende av chefens förmåga att se och värdera individers prestationer. Åkerberg anser dock att hennes chef är medveten om medarbetarnas prestationer eftersom chefen emellanåt arbetar tillsammans med sjuksköterskorna på golvet. Vidare berättar Pettersson att hon innan hon blev avdelningschef arbetade som sjuksköterska på avdelningen och att detta har varit till hennes fördel. *“Jag har ju alltid sett det som en fördel för jag tycker att jag kan verksamheten, jag känner individerna”* berättar Pettersson.

Arvidsson (2008) nämner att det är viktigt att förstå den sociala processen i organisationen som följer av belöningar. Cäker och Olve (2013) hävdar att kollektiva belöningar kan skapa gemenskap och samhörighet på arbetsplatsen. Detta är något som kommer upp i intervjun med Pettersson. Hon berättade att de tillsammans med andra avdelningar beslutade att bjuda på frukost en vecka. Beslutet togs gemensamt då avdelningarna jobbar så tätt ihop. De ville undvika friktioner avdelningarna emellan. Att det tas ett gemensamt beslut avdelningarna emellan kring en mindre belöning som att bjuda på frukost visar på att den sociala processen är viktig på en arbetsplats som denna. En annan kollektiv belöning var den Åkerberg tog upp om riskbedömning, där alla hjälptes åt för att få belöningen. Enligt Merchant och Van der Stede (2012) gör kollektiva belöningar att kollegor emellan har koll på varandra. Vilket innebär att alla arbetar mot belöningen. Kohn (1993) anser att belöningar motiverar människor att få belöningen och att belöningen därmed endast ger en temporär påverkan på vad de anställda gör. Han hävdar att de anställda återgår till gamla vanor så fort belöningen tas bort. Åkerberg berättar att när belöningen fanns riskbedömdes alla patienter nitiskt, det var ingen som föll mellan stolarna, detta i enlighet med Kohns (1993) påstående. Efter belöningen togs bort, upplever Åkerberg att sjuksköterskorna inte är lika nitiska längre men att det genom belöningen skapades en rutin på riskbedömning som medförde att detta har blivit en vana på avdelningen. I detta specifika fall kan konstateras, till skillnad från Kohns (1993) påstående om att anställda återgår till gamla vanor, att belöningens effekter hängt kvar även efter dess utfall p.g.a. att de kommit att bli en vana för de anställda.

5.4 Icke-monetära belöningar

Enligt Cäker och Olve (2013) kan organisationer använda sig av icke-monetära belöningar för att skapa motivation hos de anställda. Merchant och Van der Stede (2012) har funnit att individer inte enbart värdesätter pengar utan också andra saker. Pettersson bekräftar detta när hon säger att en belöning, i form av bekräftelse och återkoppling, efterfrågas mycket av de anställda. Vidare anser Pettersson att beröm som regel fungerar bra på samtliga anställda då alla enligt henne behöver uppmuntran. Även Svensson och Wilhelmson (1989) har funnit att alla människor vill ha beröm och uppskattning när de gör ett bra jobb. Sjuksköterska 1 säger att hon blir motiverad av positiv feedback och anser att cheferna på hennes avdelning är duktiga på att uppmärksamma de anställda. Vidare anser hon att det är viktigt att bli sedd, att chefen lägger märke till att hon jobbar häcken av sig för att patienterna ska må bra. Sjuksköterska 2

uppskattar den feedback hon får från kollegorna men saknar detta från ledning och chefer. *”Man är inte sedd på det sättet som man kanske är bland sina kollegor”* berättar Sjuksköterska 2. Pettersson finner det svårt att hinna med att ge uppmuntran till alla hennes anställda på avdelningen, men säger att det är viktigt för henne att behandla alla lika. Hon nämner att hon åker in tidigt på morgonen för att hinna träffa de som jobbat natt. Även Avdelningschef 1 uttrycker att hon tycker det är viktigt att ge beröm till sina anställda samt förmedla beröm från patienterna.

Cäker och Olve (2013) nämner att möjligheten att påverka ens egna arbetstider kan ses som en belöning. På avdelningen där Avdelningschef 1 är avdelningschef har de anställda möjlighet att påverka sitt schema. Avdelningschef 1 anser att detta har stor betydelse för sjuksköterskorna och deras trivsel på avdelningen. Vidare har hon funnit att sjuksköterskorna vill kunna påverka sitt schema. Sjuksköterska 1 är en av sjuksköterskorna som har möjlighet att påverka sitt schema, vilket hon tycker är skönt eftersom de arbetar obekväma tider. Dock säger hon att det är mycket jobb med schemat då tiderna ska läggas in var femte vecka samtidigt som det sker schemajusteringar under tiden.

6. Diskusssion och slutsatser

6.1 Svar på frågeställning

Som svar på vår frågeställning ”Hur uppfattar sjuksköterskor belöningar och hur används belöningar i styrningen av den operativa verksamheten på ett offentligt sjukhus?” har följande framkommit:

6.1.1 Sjuksköterskors uppfattning om befintliga belöningar

I studien framkom att positiv feedback, kurser och utbildningar, individuella löner samt kollektiva monetära belöningar uppfattas som belöningar av sjuksköterskor. De belöningar sjuksköterskor inte uppfattar som belöningar är de som implementeras för att täcka arbetspass.

Definitionen på belöning som används i arbetet är ”alla former av rörliga ersättningar som knyts till medarbetares prestationer” (Cäker & Olve, 2013, s. 251). I studien framkom att få av de belöningar som finns uppfattas som belöningar av sjuksköterskorna. Sommarbonusen såg ingen av de tillfrågade sjuksköterskorna som en belöning utan den uppfattades snarare som en muta för att få dem att jobba över sommaren. Däremot uppskattades kurser och utbildningar då dem ger sjuksköterskorna en möjlighet att utvecklas och utöka sin kunskap. Framförallt uppfattades kurserna och utbildningarna som en belöning av de sjuksköterskor som har ansvarsområden och därmed större möjligheter att åka iväg på dessa. De fann att utbildningarna motiverade och inspirerade dem. I studien kan även anas att de individuella lönerna uppfattas som en belöning. De anställdas prestationer syntes i lönehöjningen och gjorde att de kände sig uppskattade. Lönerna är således något som sjuksköterskorna till viss del själva kan påverka. Den individuella lönen är även kopplat till sjuksköterskans självförverkligande genom mer ansvar och mer kunskap. Varken nattillägget eller sommarbonusen uppfattades som en belöning. Detta kan ha att göra med att belöningen inte uppvägde det som sjuksköterskorna anser sig offra. Således behöver belöningen motsvara den ansträngning som belöningen kräver för att belöningen ska ha någon verkan. Att nattillägget inte uppfattades som en belöning kan bero på att det är sjuksköterskans situation som avgör huruvida denne kan tänka sig att jobba natt eller inte. Riskbedömningen som genomfördes när de ville implementera nya rutiner uppfattades som belöning. Belöningen var tydligt kopplat till mål och sjuksköterskorna kunde påverka utfallet av den. Det var dessutom en kollektiv belöning, där de anställda pushar och har koll på varandra. Alla arbetade således tillsammans mot belöningen vilket skapar gemenskap och gynnar arbetsmiljön. Positiv feedback var något samtliga sjuksköterskor uppfattade som en belöning. Både från andra sjuksköterskor samt från avdelningschefen. Detta är en sorts återkoppling på sjuksköterskans prestationer.

Sjuksköterskor uppfattar tydliga och påverkbara belöningar som belöningar

För att belöningen ska uppfattas som belöning behöver den väga upp för den ansträngning eller uppoffring det innebär att uppnå den. Trots att belöningar som sommarbonus och nattillägg inte uppfattades som en belöning lockade de ändå vissa sjuksköterskor. Vidare fann vi att en belöning som gav resultat vid ett tillfälle inte säkert gjorde det vid ett annat. Belöningarna som är kopplade till riskbedömningen och de individuella lönerna har båda tydliga mål kopplade till dem samt så kan sjuksköterskorna till viss del påverka utfallet av belöningarna. Detta ger en indikation på att belöningar som är tydligt kopplade till mål och påverkbara uppfattas som en belöning av sjuksköterskor.

Studien indikerar att sjuksköterskor drivs av inre belöningar

Vad gäller utbildningar och individuella löner är dessa två belöningar till viss del sammankopplade, då utbildning och den kunskap som kommer med den leder till lönehöjning. Studien indikerar på att anställda inom vården drivs av en etik att hjälpa människor. Det framkom från samtliga sjuksköterskor att det som motiverade dem i arbetet var patienterna och möjligheten att hjälpa dem. Den inneboende motivation som kommer med arbetsuppgifterna är här tillräckligt stimulerande i sig. Sjuksköterskor är en profession, vilket innebär att de blivit skolade i att ta egna beslut och agera självständigt. Således finns det en risk att de inte vill bli kontrollerade och styrda genom belöningar. Undantaget är dock riskbedömningen, det kan i detta specifika fall bero på att den implementerades under en kortare tid. Vidare visade det sig att denna hängivenhet till patientens bästa går före sjuksköterskors egenintresse då de har hoppat över frukost och lunchraster för att prioritera patienterna. De belöningar som är mer kopplade till sjuksköterskans självförverkligande såsom ansvarsområden och utbildningar, vilket speglas i den individuella lönen, uppfattas av sjuksköterskorna som belöningar. Detta indikerar på att sjuksköterskorna drivs av en inre motivation och blir belönade framförallt av inre belöningar såsom självförverkligande och självkänsla. Därmed är det viktigt att belöningarna utformas så att de ger detta till sjuksköterskorna.

6.1.2 Belöningarna som styrmedel i den operativa verksamheten

I styrningen av den operativa verksamheten har vi i studien funnit att belöningar används för att informera om vikten av kompetensutveckling, för att behålla personal, för att täcka arbetspass och vid införandet av nya rutiner.

Belöningar kan användas i syfte att informera om för organisationen viktiga mål. Sjukvården är en kunskapsdriven organisation vilket gör att kompetensutveckling är en nödvändighet. I vårt arbete fann vi att detta informeras till sjuksköterskorna genom att ansvarsområden, utbildningar samt specialkunskaper premieras i den individuella lönesättningen. Just ansvarsområden uppkom i samtliga intervjuer vilket tyder på att det är viktigt för organisationen. Vidare fann vi att det var de med ansvarsområden och specifika medicinska områden som hade störst möjligheter att åka iväg på kurser och utbildningar. I vårt arbete framkom det att en kollektiv belöning har varit väldigt effektiv vid införandet av en ny rutin. Belöningen fångar de anställdas uppmärksamhet och informerar dem om de områden organisationen vill att de ska lägga fokus på. Natillägget används i syfte att bemanna nätterna, ersättningen var ett försök att motivera sjuksköterskorna att jobba natt. I vår studie fann vi att detta gav en viss effekt. Efter införandet av nattillägget fanns det sjuksköterskor som kunde tänka sig jobba natt. Detta visar på att nattillägget ändå kan ha en viss påverkan. Vi har i vår studie funnit att belöningar även används i syfte att behålla personal. Att ge ansvarsområden och skicka iväg sjuksköterskor på utbildningar används för att belöna samt motivera sjuksköterskorna att stanna på avdelningen.

I styrning med belöningar tas hänsyn till den sociala processen

Inom sjukvården arbetar de anställda tillsammans för att hjälpa patienterna, vilket innebär att en positiv arbetsmiljö med fungerande samarbete är viktigt. I arbetet framkommer att det inom sjukvården tas hänsyn till den sociala processen i styrningen med belöningarna. Ett exempel är frukosten som det beslutades att alla avdelningar skulle ha. Även de individuella lönerna, där det framkom att avdelningscheferna tydligt ville motivera varför de belönade som de gjorde, visar på att hänsyn tas till den sociala processen. Vidare framkom att avdelningscheferna gärna förklarade detta för de som uppfattade det orättvist. Detta visar på att det sociala samspelet är

viktigt på avdelningarna samt att de vill undvika osämja anställda emellan. Vidare framkom det i studien att avdelningscheferna är generösa med att ge beröm och feedback. Vilket är en användbar metod att främja en positiv arbetsmiljö, som har visat sig viktigt inom sjukvården.

6.2 Framtida forskningsförslag

I vår studie har vi undersökt sjuksköterskors uppfattning om belöningar samt hur den operativa nivån kan använda sig av dem i styrningen. Däremot har vi inte djupgående gått in på effekterna av belöningarna kopplat till sjuksköterskors uppfattning om dem. Detta hade varit intressant att undersöka i framtida forskning. I vårt arbete har vi sett på belöningar från en operativ nivå där avdelningscheferna arbetar utifrån de beslut som tagits högre upp i ledningen. Det hade därför också varit intressant att undersöka belöningarna från den högre ledningens perspektiv, syftet med belöningarna och effekterna av dem.

Referenser

- Ahlborg, G., Hadžibajramovic, E., Hultberg, A. & Pettersson, S. (2009). *Stressrelaterad ohälsa bland anställda vid Västra Götalandsregionen och Försäkringskassan i Västra Götaland*. Institutet för Stressmedicin Västra Götalands Regionen, Delrapport 3: Fyraårsuppföljning maj–juni 2008
- Anthony, R. N., & Young, D. W (2002). Management control in non-profit organizations. New York: McGraw-Hill/Irwin (s.389-392)
- Ariely, D., Geneezy, U., & Mazar, N. (2009). Large stakes and big mistakes. The review of economic studies. 76. 451-469
- Arvidsson, P. (2008). Belöningssystem som styrmedel. I N.-G Olve & L. A. Samuelson (Red.), *Controllerhandboken* (s. 226-261). Malmö: Liber
- Bennett, S., Franco, L. M & Kanfer, R. (2002). Health sector reform and public sector health worker motivation: a conceptual framework. *Social science & medicine*. 54 . 1255–1266
- Bergqvist, E. (1994). Belöningar och prestationer i offentlig verksamhet: utvärdering av fyra fall inom Stockholms läns landsting. IKE: Stockholm
- Blomqvist, P. (2007). Vem styr vården? Organisation och politisk styrning inom svensk sjukvård. SNS Förlag: Stockholm
- Cäker, M. & Olve, N-G. (2013). Belöningssystemets roll i styrningen. I B. Jannesson. E & Skoog. M. (Red.), *Perspektiv på ekonomistyrning* (s. 250-277). Stockholm: Liber.
- Frey, B. (1997) *Not just for the money*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing
- Gerhart, B., Minette, K. A., Rynes, S. L., (2004) The importance of pay employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43(4), 381-394
- Green-Pedersen, C. (2002). *Market-type Reforms of the Danish and Swedish Service Welfare States: Different Party Strategies and Different Outcome*. Department of Political Science, University of Aarhus
- Jacobsen, D. I. (2002) Vad, hur och varför?: Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen. Lund: Studentlitteratur.
- Kohn, A. (1993). Why incentive plans cannot work, *Harvard business review*. 71. 54-63
- Lagerwall, K. (2017, 22 mars) Studie: Därför lämnar sjuksköterskor yrket. Dagens Nyheter. Hämtad från <http://www.dn.se/nyheter/sverige/studie-darfor-lamnar-sjukskoterskor-yrket/>
- Martinell, H. (2016, 19 januari). Guldsits för sjuksköterskor. P4 Halland. Hämtad från <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=128&artikel=6348065>

Mellergård, S. (2016, 12 oktober). Nu införs bonus för sjuksköterskor. Hämtad 23 mars, 2017, från Region Östergötland, <http://www.regionostergotland.se/Jobb-och-studier/Att-jobba-hos-oss/Nu-infors-bonus-for-sjukskoterskor/>

Mellgren, F. (2016, 11 juli). Bristen på vårdpersonal slår rekord i sommar. Svenska Dagbladet. Hämtad från <https://www.svd.se/rekordbrist-pa-vardpersonal-i-sommar>

Merchant, K., & Van der Stede, W. A. (2012). Management control systems. New Jersey: Prentice-Hall.

Norbäck, L. E., & Targama, A. (2009). Det komplexa sjukhuset: Att leda djupgående förändringar i en multiprofessionell verksamhet. Lund: Studentlitteratur

Persson, J. (2014, 20 februari). Bristen på sjuksköterskor kostar miljoner. SVT Nyheter. Hämtat från <http://www.svt.se/nyheter/lokalt/halland/brist-pa-sjukskoterskor-6>

Region Halland. (u.å). Lediga jobb. Hämtad 23 mars, 2017, från Region Halland, <http://www.regionhalland.se/om-region-halland/att-jobba-hos-oss/lediga-jobb/?category=4946&title=&location=Halmstad>

Sharif, M. Z. B. M., Taufek, F. H. B. M., Zulkifle, Z. B. (2016) Sustainability in Employment: Reward System and Work Engagemen, *Procedia Economics and Financ*, 35, 699-704

Svensson, A., & Wilhelmson, L. (1989). *Belöningsystem*. Arlöv: SIPU

Welin, C. (2016, 1 juni). Regionen lockar med timlön på 600 kronor. Hallands Nyheter. Hämtat från <http://www.hn.se/nyheter/halland/regionen-lockar-med-timl%C3%B6n-p%C3%A5-600-kronor-1.2124671>

Bilagor

Bilaga 1 Intervjuguide 1

Intervjufrågor till sjuksköterska (testintervju)

- Namn?
- Ålder?
- Arbetsplats?
- Vad har du för arbetsuppgifter?
- Hur länge har du arbetat som sjuksköterska?
- Vad har du för tidigare erfarenheter inom vården?
- Vad är det som motiverar dig på din arbetsplats?
- Vad är en belöning för dig?
- Vad finns det för belöningsystem på din arbetsplats?
- Anser du att målen som belöningsystemet är kopplat till är tydliga?
- Är målen uppnåeliga?
- Hur påverkar belöningsystemet dig i ditt arbete?
- Hur påverkar belöningsystemet din motivation?
- Hur påverkar belöningsystemet din syn på arbetsplatsen?
- Ser du några nackdelar med belöningsystemet?
- Hur påverkas sammanhållningen bland kollegorna p.g.a. belöningar?
- Vilka utvecklingsmöjligheter finns det för er sjuksköterskor?
- Är det viktigt för dig att det finns utvecklingsmöjligheter?
- Upplever du att vissa belöningar är mer motiverande än andra på din arbetsplats?
- Finns det någon belöning som hade gjort dig mer motiverad i ditt arbete?
- Är det något du vill tillägga?

Bilaga 2 Intervjuguide 2

Intervjufrågor till avdelningschef

- **Allmänt**
 - Namn?
 - Ålder?
 - Befattning?
 - Verksamma år inom vården?

- **Belöningar**
 - Vad är en belöning för dig?
 - Vad finns det för belöningar på Hallands sjukhus Halmstad? Och specifikt på din avdelning?
 - Hur används belöningarna för att styra verksamheten?
 - Vilket syfte har belöningarna på din avdelning?
 - Anser du att belöningarna ger önskad effekt?
 - -Vad för effekt önskas av belöningarna?
 - Fungerar vissa belöningar bättre än andra på din avdelning?
 - Kan du påverka belöningarna? Vad som belönas och hur det belönas?
 - Vem belönas?
 - Ser du några nackdelar med hur belöningarna används?
 - Anser du att belöningar påverkar sammanhållningen på avdelningen?
 - -På vilket sätt?
 - Vilka utvecklingsmöjligheter finns det för sjuksköterskorna?
 - I vilken grad anser du att belöningarna är rättvisa?
 - Tar belöningarna endast hänsyn till utförda prestationer?
 - Anser du att kvalitén påverkas av belöningarna
 - Hur är din relation med sjuksköterskorna?

- **Kopplat till mål och prestationer**
 - Till vilka mål är belöningarna kopplade?
 - Anser du att målen som belöningarna är kopplade till är tydliga?
 - Är målen uppnåeliga?
 - Finns det andra mål som hade varit bättre att koppla belöningarna till?
 - Vilka prestationer är kopplade till belöningarna?
 - Hur mäts prestationerna som är kopplade till belöningarna?
 - I vilken grad anser du att du kan påverka de prestationer som är kopplade till belöningar?
 - I vilken grad anser du att sjuksköterskorna på din avdelning kan påverka de prestationer som är kopplade till belöningen?
 - Hur fungerar uppföljningen och återkopplingen av de mål och prestationer som är kopplade till belöningarna?

- Är det något du vill tillägga?

Bilaga 3 Intervjuguide 3

Intervjufrågor till sjuksköterska

- **Allmänt**
 - Namn?
 - Ålder?
 - Arbetsplats?
 - Vad har du för arbetsuppgifter?
 - Hur länge har du arbetat som sjuksköterska?
 - Vad har du för tidigare erfarenheter inom vården?
- **Belöningar**
 - Vad är det som motiverar dig på din arbetsplats?
 - Vad är en belöning för dig?
 - Vad finns det för belöningar på din arbetsplats?
 - Hur påverkar belöningarna dig i ditt arbete?
 - Hur påverkar belöningarna din motivation?
 - Hur påverkar belöningar din syn på arbetsplatsen?
 - Ser du några nackdelar med belöningar?
 - Hur påverkas sammanhållningen bland kollegorna p.g.a. belöningar?
 - Vilka utvecklingsmöjligheter finns det för er sjuksköterskor?
 - Upplever du att vissa belöningar är mer motiverande än andra på din arbetsplats?
 - Finns det någon belöning som hade gjort dig mer motiverad i ditt arbete?
 - I vilken grad anser du att belöningarna är rättvisa?
 - Anser du hur man arbetar på avdelningen påverkas av belöningarna?
 - Kan du som sjuksköterska påverka belöningarna?
 - Ser du några nackdelar med hur belöningarna används?
 - -Om ja. Vilka förändringar hade du velat se?
- **Kopplat till mål och prestationer**
 - Till vilka mål är belöningarna kopplade?
 - Anser du att målen som belöningarna är kopplade till är tydliga?
 - Är målen uppnåeliga?
 - Vilka prestationer är kopplade till belöningarna?
 - I vilken grad anser du att du kan påverka de prestationer som är kopplade till belöningar?
 - Hur fungerar uppföljningen och återkopplingen av de mål och prestationer som är kopplade till belöningarna?
- Är det något du vill tillägga?

Alexandra Gustafson

Annie Haby



Besöksadress: Kristian IV:s väg 3
Postadress: Box 823, 301 18 Halmstad
Telefon: 035-16 71 00
E-mail: registrator@hh.se
www.hh.se