

BEDÖMNING AV ANSTÄLLDA I PROFESSIONELLA TJÄNSTEFÖRETAG

- Ett kritiskt perspektiv

Abstract

Human capital is professional service firms' most valuable resource and its quality is closely linked to the quality of its services. The purpose of this study is to investigate how professional service firms appraise their employees. A comparative study between an architecture firm and a management consulting firm is conducted with the aim to identify and explain similarities and differences in performance appraisal. Two qualitative case studies are performed and interviews as well as documents are used to explore the area. The thesis builds on a critical perspective and it has an explorative approach. The study shows that professional service firms appraise their employees in formal arenas such as performance reviews, wage discussions and evaluations after finished projects. However, our study also indicates that a large part of the assessment is taking place in informal arenas such as in social networks and the everyday project execution. Furthermore, evaluations seems to be based more on the evaluator's gut feeling than formal criteria. The amount of formal performance appraisal in the two firms and the role of internal networks for assessment differ, both being significantly more important in the management consulting firm. The thesis suggests that the observed differences can be explained by aspects such as the firm's career structure, the motivational factors of the employees and the degree of visibility of the working process and final results.

Key words: human resource management, performance management, performance appraisal, employee assessment, professional service firms, professionals

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Problemformulering	5
1.3 Syfte och frågeställning	6
1.4 Avgränsningar	6
1.5 Definitioner	7
2. Teoretisk referensram	7
2.1 Professionella tjänsteföretags beskaffenhet	8
2.1.1 Motivationsfaktorer	9
2.1.2 Lärande- och karriärsmodellen	9
2.2 Arkitekt- och managementkonsultbranschen	10
2.3 Tidigare forskning om bedömning	10
2.3.1 Självbedömning	12
2.4 Kritiskt perspektiv på bedömningar	12
2.4.1 Politik och medveten påverkan	12
2.4.2 Mentorskap	14
2.4.3 Bedömningars signalvärde	15
2.5 Konstruerad teoretisk referensram	15
3. Metod	16
3.1 Forskningssyfte och forskningsansats	16
3.2 Undersökningsmetod	17
3.3 Val av fallföretag	17
3.4 Datainsamling	18
3.4.1 Primärdata	18
3.4.2 Sekundärdata	19
3.5 Strukturering och analys av empirin	19
3.6 Validitet och reliabilitet	19
4. Empiri	20
4.1 Arkitektbyrå	20
4.1.1 Allmänt om bedömning	21
4.1.2 Utvecklingssamtal	21
4.1.3 Lönesamtal och lönesättning	22
4.1.4 Uppdragsutvärdering	23
4.1.5 Debiteringsgrad	23
4.1.6 Kompetenskartläggning	24
4.1.7 Löpande bedömning	24
4.1.8 Karriär	26
4.2 Managementkonsultbyrå	26
4.2.1 Allmänt om bedömning	27
4.2.2 Utvärdering från kunder och kollegor	27

4.2.3 Mentorskap	28
4.2.4 Utvecklingssamtal	29
4.2.5 Lönesamtal och lönesättning	29
4.2.6 Karriär	30
5. Analys	32
5.1 Arenor för bedömning	32
5.1.1 Formella arenor	32
5.1.2 Informella arenor	34
5.2 Likheter och skillnader i bedömningen	34
5.3 Professionella tjänsteföretags beskaffenhet	36
5.4 Politik i bedömningar – medveten påverkan	37
5.5 Karriärstruktur och motivationsfaktorer	38
5.5.1 Estetiska kriterier	39
5.5.2 Ekonomiska bedömningsmått	40
5.6 Resultatets – och processens synlighet	40
5.6.1 Signalvärde	42
6. Slutsatser	43
6.1 Likheter och skillnader	43
6.2 Förklaringsfaktorer	44
7. Diskussion	44
7.1 Framtida forskning	47
8. Referenslista	48
8.1 Skriftliga källor	48
8.2 Intervjuer	50

1. INLEDNING

I detta stycke presenteras först bakgrunden till forskningsområdet där bland annat professionella tjänsteföretag och området prestationsbedömning introduceras. Detta resonemang leder fram till uppsatsens problemformulering och därefter specificeras syftet och forskningsfrågan. Avslutningsvis avhandlas studiens avgränsningar och viktiga definitioner tas upp.

1.1 BAKGRUND

I takt med att andelen kunskapsarbete i samhället ökar hamnar personalfrågor allt högre upp på företagsledningars agendor. Frågor rörande humankapitalet anses vara av stor strategisk vikt för att erhålla framtida konkurrensfördelar (Lindmark et al 2006). För professionella tjänsteföretag är dessa frågor särskilt viktiga eftersom personalen är deras främsta resurs (Alvesson 1996). Vissa forskare hävdar till och med att förmågan att attrahera, utveckla och behålla anställda är den största utmaningen för professionella tjänsteföretag under detta århundrade (Maister 1993). Anledningen till att frågor relaterade till personalen är betydelsefulla för professionella tjänsteföretag är att kvalitén på de erbjudna tjänsterna i hög grad beror på kvalitén på arbetskraften. Företagen konkurrerar således på två marknader samtidigt, dels på arbetsmarknaden där de är på jakt efter de bästa medarbetarna och dels på marknaden för sina tjänster. Företagens resultat på de två marknaderna korrelerar vilket medför att det är av yttersta vikt att företagen lyckas rekrytera och behålla framgångsrika medarbetare (Alvesson 1996). Detta resonemang visar på vikten av Human Resource Management (HRM) i dessa företag som ett medel för att öka konkurrenskraften.

Personalfrågor kan i stort anses innefatta fyra huvudområden; rekrytering, bedömning, belöning och utveckling av anställda (Tichy et al 1982). Bedömningar av anställda, som är fokus i denna uppsats, ligger till grund för beslut rörande exempelvis ersättning, befordring och utbildning och görs främst på basis av karaktärsdrag, beteenden och resultat (Devries et al 1981). Forskning om bedömning av anställda har länge fokuserat på hur företag bör utforma sina bedömningssystem för att kunna generera så objektiva och korrekta bedömningar som möjligt (Longenecker 1990). Det finns mycket litteratur kring detta normativa perspektiv men färre studier har undersökt hur bedömningar faktiskt går till i verkligheten (Hall et al 1989). Ett mer kritiskt perspektiv tar hänsyn till att det inte endast är bedömningsmetoder som påverkar huruvida en bedömning resulterar i ett objektiva och riktigt

fastställande. Bedömningssystem är oftast bara i teorin objektiva, rationella och systematiska eftersom chefer i verkligheten många gånger utsätts för press från andra håll som är starkare än viljan att producera helt korrekta bedömningar (Longenecker et al 1990).

Professionella tjänsteföretag är intressanta att studera ur ett mer kritiskt perspektiv eftersom studier visar att standardiserade bedömningar generellt sett bara spelar en marginell roll vid beslut rörande till exempelvis befordringar (Alvesson och Kärreman 2007). Fördjupade studier är därför betydelsefulla för att öka förståelsen för hur bedömningar faktiskt genomförs i verkligheten.

Vidare är det intressant att studera professionella tjänsteföretag med tanke på deras beskaffenhet. Professionella tjänster har till exempel en komplex karaktär och utförandet innebär mycket interaktion mellan de som utför tjänsten och kunden. De anställda arbetar ofta i flera projekt samtidig vilket medför att de samarbetar med och rapportera till många olika personer. Medarbetarnas arbetsuppgifter och roller ändras dessutom beroende på projektens varierande syften och förutsättningar. De professionella tjänsternas karaktär och den komplexa matrisorganisationen innebär svårigheter för HR-avdelningens och chefernas bedömningsarbete (Løwendahl 2005), vilket medför att denna typ av företag blir särskilt intressanta att studera.

Forskningsvärlden har tidigare oftast behandlat professionella tjänsteföretag som en likartad grupp. Professionella tjänsteföretag som till exempel advokatbyråer, managementkonsulter, IT-konsulter, arkitektbyråer och revisionsbyråer (Schilling och Werr forthcoming) har således antagits vara tillräckligt lika för att grupperas samman och studier som gjorts inom en viss bransch har använts för att dra generella slutsatser. Nyare forskning har dock identifierat två olika personalkoncept kallade *Karriärsmodellen* och *Lärandemodellen* i professionella tjänsteföretag. Företag som tillämpar de olika koncepten skiljer sig bland annat åt vad det gäller karriärsstruktur och anställdas främsta motivationsfaktorer (Werr och Schilling 2011). Uppsatsen kommer att utgå från dessa nya forskningsresultat för att undersöka vilka likheter och skillnader som professionella tjänsteföretag som tillämpar de två personalkoncepten uppvisar när det kommer till bedömning av de anställda.

1.2 PROBLEMFORMULERING

Traditionell forskning kring bedömningar har fokuserat på att finna bättre och bättre metoder i hopp om att göra dessa mer objektiva och riktiga. Ett sådant perspektiv tar dock inte hänsyn

till att människor medvetet kan försöka påverka bedömningar för att nå andra mål än korrekta utvärderingar (Longenecker 1990). I syfte att utöka förståelsen och försöka förklara bedömningars verkliga arenor och tillvägagångssätt behöver därför det normativa perspektivet kompletteras med ett mer kritiskt perspektiv. Det finns få kritiska studier som undersöker hur bedömningar faktiskt genomförs i organisationer.

Professionella tjänsteföretag är en grupp företag för vilka beslut rörande personalen är av stor vikt eftersom kvalitén på tjänsten är beroende på kvalitén på arbetskraften. Dessa företag är intressanta att studera då de anställda arbetar i tillfälliga gruppkonstellationer, vilket innebär att traditionell övervakning, kontroll och bedömning av de anställda blir svårgenomfört. Vidare har professionella tjänsteföretag tidigare behandlats som en homogen grupp, men senare forskning tyder på att professionella tjänsteföretag kan ha olika personalkoncept. Det medför att det blir relevant att studera skillnader och likheter i bedömning mellan olika professionella tjänsteföretag samt hur dessa möjligen kan förklaras.

1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING

Syftet med denna uppsatts är att undersöka hur professionella tjänsteföretag bedömer sina anställda i verkligheten. En jämförande fallstudie mellan två olika professionella tjänsteföretag, en arkitektbyrå och ett managementkonsultföretag, genomförs för att undersöka likheter och skillnader i hur de bedömer sina anställda samt utforska hur dessa kan förklaras. Studien ämnar bidra med ett utökat empiriskt material inom forskningsområdet prestationsbedömning i professionella tjänsteföretag.

Forskningsfråga

Hur bedömer professionella tjänsteföretag sina anställda? Vilka likheter och skillnader finns mellan en arkitektbyrå och ett managementkonsultföretag vad det gäller bedömning av anställda och hur kan dessa förklaras?

1.4 AVGRÄNSNINGAR

Undersökningen avgränsas till att omfatta endast två professionella tjänsteföretag på grund av tidsbegränsningen och en önskan att gå på djupet i vart och ett av företagen. En arkitektbyrå och ett managementkonsultföretag väljs för att genomföra en jämförande studie. Studien avgränsas till att omfatta två avdelningar på arkitektbyrån och ett kompetensområde på konsultbyrån nämligen management. I uppsatsen refererar vi till arkitektbyrå och managementkonsultföretaget när vi talar om de två fallföretagen. Studien avgränsas dessutom till företag som främst verkar på den svenska marknaden på grund av deras tillgänglighet.

Vidare avgränsas studien till att omfatta anställda på mellannivå eftersom deras arbete bedömts av överordnade vid flera tillfällen. Antalet intervjutillfällen på fallföretagen avgränsas till totalt 15 stycken på grund av tidsaspekten och för att empirisk mättnad med dessa kunnat uppnås.

1.5 DEFINITIONER

Human Resource Management (HRM): HRM definieras som personalarbete rörande rekrytering och urval, bedömning, belöning och utveckling av de anställda (Tichy et al 1982). Den engelska betäckningen HRM kommer att användas i uppsatsen då den är relativt vedertagen i det svenska språkbruket.

Performance appraisal: Prestationsbedömning definieras som den process i vilken en organisation mäter och utvärderar en enskild anställds beteende och resultat för en bestämd tidsperiod (Devries et al 1981). Den svenska termen prestationsbedömning används i uppsatsen.

Professional Service Firms (PSF): Professionella tjänsteföretag kan definieras som de företag som tillhandahåller tjänster enligt professionella normer och regler för uppförande (Løwendahl 2005). Den svenska översättningen professionella tjänsteföretag kommer att tillämpas.

Normativt perspektiv på bedömningar: Det normativa perspektivet på bedömningar definieras i denna uppsats som den forskning som föreskriver hur organisationer bör bedöma sina anställda för att generera så korrekta mätningar som möjligt.

Kritiskt perspektiv på bedömningar: Det kritiska perspektivet på bedömningar definieras i denna uppsats som den forskningsansats som undersöker hur bedömningar faktiskt genomförs i verkligheten, i motsats till det mer normativa perspektivet.

2. TEORETISK REFERENS RAM

Detta stycke inleds med en diskussion kring professionella tjänsteföretag samt managementkonsult - och arkitektbranschen. Därefter behandlas tidigare forsknings resonemang kring bedömningar av anställda. Vidare introduceras ett mer kritiskt perspektiv på bedömningar för att komplettera det normativa perspektivet. Avslutningsvis knyts dessa teorier samman till en teoretisk referensram som används för att besvara forskningsfrågan.

2.1 PROFESSIONELLA TJÄNSTEFÖRETAGS BESKAFFENHET

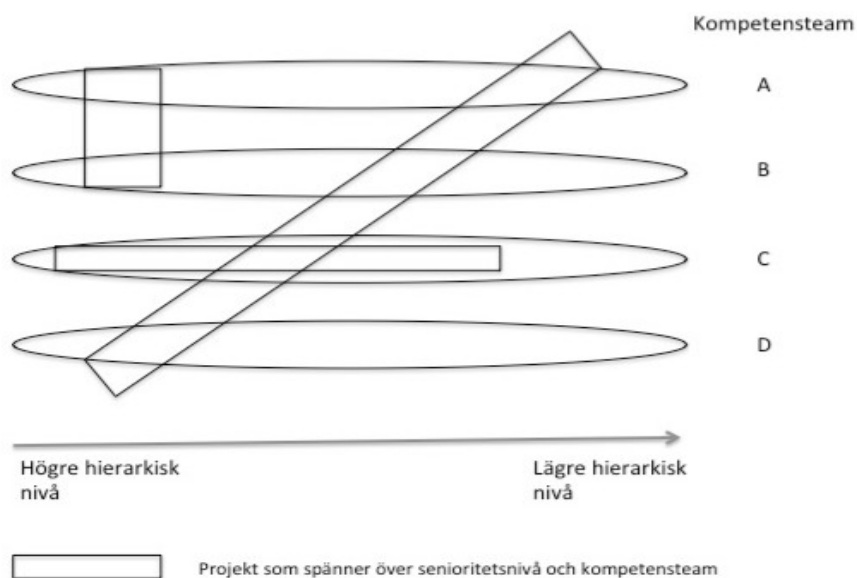
Professionella tjänster är mycket kunskapsintensiva och utförs av personer med en högre utbildning. Den professionella tjänsten specialanpassas till varje kund och expertens personliga omdöme är i hög grad inblandad i utförandet. Tjänsten produceras ofta i samspel mellan leverantör och kund och innebär därmed gemensam problemlösning. Skillnaden mellan professionella tjänster och övriga tjänster kan ses på två sätt. Antingen levereras tjänsten av en individ tillhörande en profession eller så levereras tjänsten enligt professionella normer och regler. Den senare definitionen tillämpas i denna uppsats eftersom även personer som inte tillhör en tydlig profession som till exempel managementkonsulter kan uppträda professionellt och leverera professionella tjänster (Løwendahl 2005). Advokatbyråer, revisionsbyråer, managementkonsultföretag, teknikonsultföretag och arkitektbyråer är exempel på professionella branscher (Schilling och Werr forthcoming).

De två huvudsakliga utmaningarna för ledningen i professionella tjänsteföretag är att behålla de bästa anställda och att vinna de bästa projekten (Løwendahl 2005). Företagen konkurrerar följaktligen på två marknader samtidigt, dels på marknaden för sina tjänster och dels på arbetsmarknaden för att attrahera och hålla kvar den professionella arbetskraften. Dessa två marknader är sammankopplade, vilket innebär att en nedgång i den ena kan resultera i en nedgång för den andra (Alvesson 1996).

Medlemmar av en profession ogillar ofta att bli styrda alltför mycket och värderar sin autonomi högt (Maister 1993). Ekonomisk styrning kan bli komplicerat i professionella tjänsteföretag, då anställda i regel sätter fackmässiga normer över ekonomiska begränsningar (Jacobsen och Thorsvik 2008).

Professionella tjänsteföretags organisering (figur 1) innebär utmaningar rörande allokering av uppgifter och ansvarsfördelning, koordinering av uppgifter som ofta är beroende av varandra samt övervakning och kontroll av dessa aktiviteter och resultat. Företagen behöver en grundläggande flexibilitet i organisationsstrukturen så att varje nytt projekt kan bemannas med den specialist som är mest lämpad för projektets behov. Detta medför svårigheter i att utforma formella arbetsbeskrivningar med stabila arbetsuppgifter till olika poster i företaget samt att allokera personal till dessa positioner. Företagen har sällan en enkel hierarkisk struktur där den bästa experten befordras till den högsta ledningsnivån innehållande mycket auktoritet och ansvar. Specialistkunskap är mångdimensionellt och operationell auktoritet kan

vara orelaterat till hierarkisk position, senioritet och administrativ kunskap (Løwendahl 2005).



Figur 1, Løwendahl 2005

De anställda kan vara inblandade i flera projekt samtidigt och rapportera till olika personer. Eftersom arbetsuppgifterna ständigt förändras blir den informella koordineringen viktig och medarbetarna i professionella tjänsteföretag ser det som betydelsefullt att synas bland sina kollegor för att skapa sig ett namn och gott rykte (Løwendahl 2005).

2.1.1 Motivationsfaktorer

Anställda i professionella tjänsteföretag motiveras huvudsakligen av varierande och utvecklande arbetsuppgifter. Arbetet de utför är ofta krävande och intellektuellt stimulerande, vilket kan vara en bidragande faktor till att medarbetarna generellt sett uppskattar sina arbeten och har en stark intern motivation (Alvesson 1996). Det finns även forskning som pekar på att professionella yrkesmän typiskt sett är mycket drivna och snabbt tröttnar om de inte får utmaningar. Maister (1993) menar att den typiske högpresterande yrkesmannen ständigt vill testa sina färdigheter mot nya problem och har ett konstant behov av att få extern bekräftelse på sina meriter för att bevisa för sig själv och andra att han eller hon fortfarande är tillräckligt bra.

2.1.2 Lärande - och karriärsmodellen

Tidigare forskning har till stor del behandlat professionella tjänsteföretag som en homogen grupp. Studier har utgått från en industri och forskare har dragit generella slutsatser gällande

professionella tjänsteföretag (Løwendahl 2005). Werr och Schilling (2011b) har emellertid identifierat två personalkoncept som återfinns i olika typer av professionella tjänsteföretag, nämligen Karriärsmodellen och Lärandemodellen. Karriärsmodellen är vanlig i managementkonsultföretag och påminner om det så kallade ”up-or-out”-systemet, vilket innebär att ambitiösa nytexaminerade studenter som motiveras av en tydlig karriärstege rekryteras. Somliga anställda avancerar sedan i hierarkin medan en stor del lämnar företaget, ofta på grund av utebliven befördran. Lärandemodellen är vanlig i estetiska verksamheter som till exempel arkitektbyråer där anställda till större del motiveras av att arbeta med utmanande och intressanta projekt än av att avancera i den interna hierarkin. Dessa företag rekryterar vanligtvis mer seniora personer som brinner för sitt yrke och kan bidra med erfarenhet och kunskap (Werr och Schilling 2011b).

2.2 ARKITEKT – OCH MANAGEMENTKONSULTBRANSCHEN

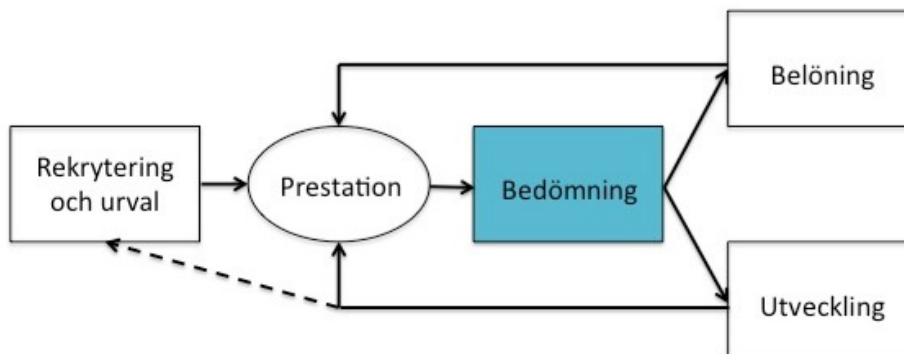
En dimension som särskiljer arkitekt – och managementkonsultföretag är försäljningsprocessen. I arkitektbyråer erhålls många projekt genom öppna budgivningar medan kontrakt i managementkonsultföretag i högre grad förvärfvas genom personlig interaktion mellan konsult och beslutsfattare på kundföretaget. Priskonkurrensen är ofta mer intensiv i de industrier där försäljning baseras på anbud och budgivningsprocesser. Marknaden som managementkonsulter verkar på är relativt fragmenterad och tjänsterna som erbjuds är heterogena, vilket gör att företagen inte enkelt kan jämföras med varandra. Arkitektbyråer erhåller många av sina projekt genom komplexa budgivningsprocesser, vilket innebär att företagets design och pris kan ställas mot varandra (Løwendahl 2005).

Managementkonsulter är inte en profession som regleras av lag eller institutioner. Utövarna har ingen gemensam akademisk bakgrund och det finns inga restriktioner för vem som får benämna sig konsult (Armbrüster 2006). Faktum är att managementkonsulter ofta tillhör andra yrkesgrupper som till exempel civilingenjörer eller ekonomer från början. Arkitekter tillhör däremot en tydlig profession och medlemmarna av professionen förväntas följa yrkesetiska program och regler (Sveriges arkitekters stadgar).

2.3 TIDIGARE FORSKNING OM BEDÖMNING

Human Resource Management (HRM) har blivit allt mer betydelsefullt (Lindmark et al 2011) och består i stort av fyra generiska processer. Dessa är urval och rekrytering, bedömning, belöning och utveckling av de anställda. Medarbetarnas prestationer och organisationens resultat ses som funktioner av övriga processer. I denna uppsats står bedömning i fokus,

vilket anses vara en central komponent i HR-cykeln som bidrar till tre viktiga processer. För det första medför bedömningar att anställda kan belönas för uppvisade prestationer. För det andra möjliggör de en kartläggning av medarbetarnas kompetenser och ger en indikation om anställdas potential, vilket underlättar vid personalplanering. Slutligen resulterar bedömningar i att organisationer kan planera för framtida utveckling och träning av personalstyrkan (Tichy et al 1982).



Figur 2, Tichy et al 1982

Prestationsbedömning är en process i vilken en organisation mäter och utvärderar en enskild individs beteende och resultat för en bestämd tidsperiod. Utvärderingar görs normalt en gång om året av den anställdes närmaste chef. Bedömningarna används sedan ofta i beslut gällande lön och befordran (Devries et al 1981). Organisationen utvecklar kriterier som en anställds bedöms mot och syftet kan till exempel vara att försöka påverka de anställdas beteende och förbättra deras prestationer (Townley 1994).

Det finns tre olika kategorier av kriterier som en anställd kan utvärderas mot. Dessa är karaktärsdrag, beteende och resultat (Devries et al 1981). Traditionellt har bedömningar till stor del baserats på individuella karaktärsdrag som till exempel lojalitet, samarbete och initiativ. Detta synsätt har kritiserats bland annat för chefens begränsade möjligheter att påverka en anställds personliga egenskaper. Kritiken har lett till att bedömningar blivit mer inriktade på anställdas prestationer och uppvisade resultat. De flesta utvärderingar bygger i verkligheten på en kombination av karaktärsdrag, beteende och resultat (Townley 1994).

Ett vanligt prestationsbedömningssystem är målstyrning, vilket innebär att chefer och anställda definierar mål som sedan utgör basen för bedömning. Utvärderingen för att se om målen uppfyllts på ett framgångsrikt sätt görs i slutet av perioden, men ibland genomförs även granskningar av resultaten under tidens gång. Vid utvärderingen formuleras nya mål för

den kommande perioden (Townley 1994). Målstyrning kan ses som en kontrollteknik (Covaleski 1998) och prestationsrelaterad lönesättning är en förlängning av denna aktivitet som möjliggör en mer omfattande kontroll av de anställda. I ett sådant system baseras lönen helt eller delvis på bedömningar av anställdas prestationer (Townley 1994).

2.3.1 Självmbedömning

En annan bedömningsmetod är självbedömning, vilken syftar till att få de anställda att reflektera över sina egna prestationer. Den går ut på att den anställda tänker igenom sitt arbete, gör en noggrann bedömning av sina styrkor och svagheter samt formulerar en plan för att nå sina mål. Den överordnade kommer in i processen först efter att den anställda funderat över sin situation och dennes roll blir att hjälpa den anställda att relatera sin självbedömning och sina mål till organisationens verklighet. Metoden grundas på antagandet att individen vet mer eller kan lära sig mer än någon annan om sina egna förmågor, behov, styrkor och svagheter. Tillgång till denna information är viktigt för att sedan kunna kontrollera medarbetarnas prestationer. I traditionella HR-tekniker är det ofta underförstått att den överordnade vet tillräckligt om individen för att kunna bedöma dennes arbete (McGregor 1972). Eftersom avslöjandet sker i en hierarkisk relation begränsas sannolikt vad som bekänns. För att komma åt gömd kunskap och minska den anställdes oro får utvärderaren ofta rekommendationen att anta en rådgivande snarare än en dömande roll (Townley 1994). Anledningen till att denna metod förespråkas är att chefer ofta känner sig obekväma när de ska utvärdera de anställda. De kan tycka att det är besvärligt att ge dålig feedback och de uppskattar inte den gudaliknande roll systemet ger dem. Bedömningsmetoder som baseras på självbedömning skapar en mer jämlik relation (McGregor 1972).

Avslutningsvis kan konstateras att forskning länge fokuserat på vad som utgör ett bra prestationsbedömningssystem och fokus har legat på att studera normativa tekniker och processer. Studierna fokuserar på vad organisationen bör göra och det finns färre studier på vad de faktiskt gör (Hall et al 1989). Tyngdpunkten har länge varit att ta fram tekniker som möjliggör genererandet av nära 100 procent korrekta bedömningar. Dessa undersökningar bortser dock från att även personen som utför bedömningen påverkar dess korrekthet och att politik finns närvarande i bedömningsprocesser (Longenecker 1989).

2.4 KRITISKT PERSPEKTIV PÅ BEDÖMNINGAR

2.4.1 Politik och medveten påverkan

Bedömningssystem kan sägas ha två motsägande funktioner i organisationer. För det första kan chefer använda bedömningar som ett verktyg för att öka medarbetarnas prestationer. Det har visats sig att chefer ser bedömningsprocesser som ett medel i sig, ett system som kan användas för att motivera de anställda till att arbeta hårdare. För det andra syftar bedömningssystem till att generera objektiv information om de anställda och deras prestationer som sedan ska användas av HR-avdelningen, i beslut rörande till exempel monetär ersättning, befordring och utbildning. HR-avdelningar ser, i motsats till chefer, bedömningsprocesserna som ett mål i sig, det vill säga framtagandet av korrekt information om medarbetarna (Longenecker et al 1990). HRM fungerar således inte bara som ett system för objektiva bedömningar av anställdas prestationer och det handlar inte bara om att finna och utveckla personer med potential. Istället används bedömningssystemet till stor del som ett medel för att påverka anställdas motivation, identitet och medgörlighet (Alvesson och Kärreman 2007).

Överordnade kan ibland känna ett behov av att påverka bedömningar av anställda i syfte att förstärka individens, enhetens och organisationens prestationer. De flesta chefer medger att deras bedömningar inte är helt ärliga och korrekta, de anser dock inte att deras handlingar kvalificeras som politiska. De ser istället sina handlingar som nödvändiga för ett effektivt ledarskap och kräver ofta frihet och flexibilitet i sin strävan att göra sina avdelningar produktiva. Bedömningarnas riktighet är av mindre betydelse för många överordnade i jämförelse med den motivation de kan skapa i den anställda med dess hjälp (Longenecker 1989).

Den vanligaste konsekvensen av politik i bedömningar är att chefer driver upp eller sänker en underordnads övergripande bedömning. Påverkan på bedömningarna görs ofta till den anställdes fördel och om effekterna av en bedömning upplevs som negativa händer det att chefer ändrar dem för att minska de negativa konsekvenserna. Anledningen till att chefer ofta ger medarbetare lite för positiva omdömen är bland annat att de vill undvika att konfrontera anställda och skada relationen med dem eller att de inte vill producera skriftliga dokument som kommer att följa den anställda och kanske skada dennes karriär i framtiden. Vidare kan en överordnad till exempel önska skydda en duktig medarbetare som haft personliga problem en period och därför inte presterat bra eller belöna en mycket god ansträngning även om

resultatet varit mindre bra. Chefens tycke för en anställd kan också inverka på bedömningens utfall (Longenecker 1990).

Bakgrunden till alltför negativa bedömningar kan bland annat vara att en chef vill få den anställda att prestera ännu bättre. Syftet kan också vara att straffa en svår eller rebellisk anställd eller uppmana en problemanställd att sluta. Ytterligare en anledning kan vara att möjliggöra en minskad löneökning till en anställd (Longenecker 1990).

Vidare pekar forskning på att bedömningssystem ofta är bristfälliga i den meningen att de sällan genomförs tillräckligt grundligt och generellt sett är alltför positiva. Vid viktiga beslut som befordringar spelar därför de standardiserade utvärderingarna en marginell roll och istället blir den politiska undertonen tydlig. Det kan komma till uttryck i att anställda i befordringsprocesser framhäver personer som de arbetar nära med. Det blir därmed viktigt att skaffa sig bundsförvanter för att få fördelar i karriären. Vissa forskare menar emellertid att den politiska närvaron i personalsystem inte är särskilt förvånande med tanke på den komplexa och tvetydiga värld vi lever i (Alvesson och Kärreman 2007).

Sammanfattningsvis har forskning länge fokuserat på att försöka ta fram bättre och bättre metoder för bedömning i hopp om att dessa ska bli mer korrekta. De normativa analyser som fokuserar på att utveckla en optimal process bortser från att även personen som utför bedömningarna påverkar dess riktighet. I teorin ska bedömningssystem vara objektiva, rationella och systematiska med syfte att en överordnad ska beskriva en underordnads prestationer på ett korrekt sätt. I verkligheten utsätts chefer för press från andra håll som är starkare än att producera exakta och riktiga bedömningar. I dynamiska organisationsmiljöer är noggrannhet och korrekthet i bedömningar inte lika viktigt som finkänslighet och att kunna påverka de anställdas effektivitet (Longenecker et al 1990). Detta visar på nya barriärer i jakt på det optimala bedömningssystemet (Longenecker 1989).

2.4.2 Mentorskap

Företag går i allt större utsträckning från centraliserade utvecklingsprogram till att tillämpa mer individuellt skräddarsydda metoder, så som mentorskap. Mentorskap är en process i vilken en äldre, mer erfaren anställd hjälper en junior eller en mindre erfaren kollega i organisationens socialisering (Townley 1994).

I mentorskapet kan adepten få praktiska instruktioner vad det gäller politiken i organisationen. Hjälpfulla mentorer kan till exempel bistå sina adepter med råd gällande hur

de ska göra sig synliga för nyckelpersoner i företaget och därmed ses på med favoriserade ögon. Denna synlighet kan leda till att de får tillgång till projekt med de bästa kunderna, vilket innebär en god möjlighet att generera både mycket försäljning och prestige till företaget. Vissa mentorer försvarar även adeptens siffror som till exempel fakturering och försäljning uppåt i befodringsprocessen. Mentorn har därmed ofta inflytelse för om en anställd kommer att befodras eller inte (Covaleski 1998).

2.4.3 Bedömningars signalvärde

HRM-metoder åtnjuter stort förtroende bland anställda trots att flertalet studier visar att politik och magkänsla till betydande del styr viktiga beslut som exempelvis befordringar. En förklaring till det höga förtroendet kan vara att HR-arbetet i många organisationer är mycket intensivt och att de rigorösa processerna påverkar de anställdas uppfattningar av HRM-systemets kvalitet mer än dess faktiska kvalité och rationalitet. Den stora mängden processer och information får således en symbolisk betydelse som bland annat bidrar till uppfattningen att systemet är rättvist och korrekt. Managementkonsultföretag överträffar ofta de institutionella förväntningarna inom detta område med råge och sysslar med väsentligt mycket mer HRM än vad som är nödvändigt för att erhålla legitimitet (Alvesson och Kärreman 2007).

På marknader där det kan vara svårt att fastställa kvalitén på en tjänst innan den förvärvas, och eventuellt även efter köpet, kan företag ge en indikation om tjänstens kvalitet genom att signalera kvalitén på personerna som utför tjänsten. Managementkonsultföretag kan beskrivas med hjälp av denna signalteori. De står inför en mycket svår uppgift, nämligen att bevisa kvalitén på tjänsten för kunden i förhand. För att kompensera för detta signalerar managementkonsulter resultatets kvalitet genom att framhäva kvalitén på deras humankapital (Armbrüster 2006).

2.4.4 Konstruerad teoretisk referensram

Den traditionella forskningen kring prestationsbedömning som inledningsvis beskrevs, presenterades för att introducera viktiga begrepp för att kunna förklara de tekniker och metoder som företagen använder för att bedöma de anställda samt för att bidra med en bakgrundsbild av tidigare forskning på området. Teorier om professionella tjänsteföretag, de anställda och deras motivationsfaktorer presenteras för att kunna studera vilka konsekvenser dessa aspekter får för hur de anställda bedöms. Vidare ger skillnaderna mellan arkitekt – och managementkonsultföretaget oss ett ramverk utifrån vilket vi kan studera de observerade

skillnaderna vad det gäller bedömning av de anställda. För att kunna besvara hur bedömningar av anställda sker i praktiken behövs ett nyanserat perspektiv. Därmed introduceras ett mer kritiskt perspektiv som förklarar att organisationer är politiska enheter och begrepp såsom medveten påverkan, signalvärde och mentorskap introduceras för att ge oss verktyg att förklara hur bedömningarna faktiskt går till och varför det ser ut som det gör. De olika delarna skapar ett kompletterande ramverk, utifrån vilket forskningsfrågan studeras. Ramverket bygger på vår egen sammankoppling av teorier eftersom denna studie har en explorativ ansats, vilket medför att det inte finns några fullständiga teorier eller modeller som täcker det studerade forskningsområdet.

3. METOD

I detta stycke beskrivs och motiveras uppsatsens val av metod, forskningsansats, fallföretag och datainsamling. Avslutningsvis förs en diskussion kring studiens trovärdighet och tillförlitlighet.

3.1 FORSKNINGSSYFTE OCH FORSKNINGANSATS

För att undersöka hur professionella tjänsteföretag bedömer sina anställda har vi genomfört en explorativ jämförande fallstudie. Den explorativa forskningsmetoden syftar till att utforska förhållanden som är delvis eller helt outforskade (Andersen 1998). Forskningsområdet är relativt outforskat eftersom många tidigare studier har fokuserat på hur företag bör bedöma sina anställda medan vi ämnar studera hur anställda faktiskt bedöms i verkligheten. Vår studie utgår således från ett mer kritiskt perspektiv än ett traditionellt normativt perspektiv. Vidare har tidigare forskning inte undersökt likheter och skillnader mellan olika professionella tjänsteföretag baserat på vilken typ av personalkoncept de tillämpar. Sammantaget medför detta att ett explorativt forskningssyfte är lämpligt för denna jämförande studie.

Kunskap om organisationer kan produceras på två sätt, antingen genom ett deduktivt eller induktivt tillvägagångssätt. En deduktiv ansats utgår från existerande teorier för att förklara fenomen i organisationer. En induktiv metod utgår från empirin för att sedan dra slutsatser om teorin (Andersen 1998). Vi har utgått från den insamlade empirin för att finna gemensamma mönster i intervju svaren och har under arbetets gång sökt efter teorier för att förklara det vi observerat. Vi har alltså växelvist utgått från teori och empiri för att analysera vår forskningsfråga, varvid en så kallad abduktiv ansats blivit resultatet. Den abduktiva

ansatsen är tillämpbar då det övergripande målet är att förstå underliggande mönster (Alvesson och Skoldberg 2008), vilket denna uppsats syftar till att göra. Vi har konstruerat en egen teoretisk referensram genom att koppla samman existerande teorier för att kunna förklara empirin.

3.2 UNDERSÖKNINGSMETOD

Undersökningsmetoden som valts är fallstudie, eftersom organisatoriska fenomen behöver studeras i sin befintliga omgivning. Denna undersökningsdesign är vanlig i studier om hur processer i organisationer går till och varför människor handlar så som de gör (Yin 2009). Vid fallstudier av organisationer är det viktigt att kunna arbeta med många olika variabler samtidigt för att beskriva, förstå och förklara vad som försiggår inom organisationerna. Eftersom variablerna är många måste antalet undersökningsenheter reduceras, dels för att det ska bli möjligt att genomföra undersökningen med de givna resurserna, dels för att antalet upplysningar ska kunna hanteras och bearbetas (Andersen 1998). Således har vi begränsat undersökningen till att innefatta två fallstudier.

För att kunna besvara frågeställningen har en kvalitativ metod valts, eftersom denna metod lämpar sig bra när studien ämnar förklara beteenden och syftar till att skapa en djupare förståelse av forskningsområdet (Bryman och Bell 2007). Den kvalitativa metoden är passande när en fysisk närhet till de organisationer och fenomen som studeras behövs för att kunna besvara forskningsfrågan (Holme och Solvang 1997). Vi hade kunnat välja att genomföra en kvantitativ studie men det hade troligen inte resulterat i lika nyanserade och djupa resonemang av respondenterna som det går att uppnå vid en personlig intervju. En kvantitativ metod hade dock kunnat resultera i en större möjlighet att dra generella slutsatser med högre tillförlitlighet. En kvalitativ metod möjliggör dock i högre utsträckning en förståelse för det specifika forskningsområdes samband med helheten.

3.3 VAL AV FALLFÖRETAG

Uppsatsen har avgränsats till att studera två professionella tjänsteföretag verksamma i Sverige. Fallföretagen har valts utifrån vilket personalkoncept de tillämpar, en arkitektbyrå har valts eftersom det är ett estetiskt företag som tillämpar den så kallade Lärandemodellen och ett managementkonsultföretag har valts eftersom det är ett kommersiellt företag som tillämpar den så kallade Karriärsmodellen. Syftet är att studera eventuella likheter och skillnader rörande bedömning av anställda mellan dessa två typer av företag. Företagen är

intressanta att jämföra eftersom arkitekter tillhör en tydlig profession medan managementkonsulter inte gör det.

Studieobjekten valdes ut på grund av sin storlek eftersom ju större företagen är, desto mer välutvecklade tenderar deras personalsystem att vara. Båda fallföretagen är stora inom respektive bransch på den svenska marknaden och har ungefär lika många anställda. Anledning till att endast två företag valdes ut är för att det möjliggör en djupare analys, vilket krävs för att kunna tränga igenom den officiella bilden som företagen förmedlar. För att kunna dra slutsatser krävs även att en empirisk mättnad uppnås, vilket hade varit svårt att åstadkomma om vi istället hade haft fler fallföretag men färre intervjuer per företag.

3.4 DATAINSAMLING

Denna kvalitativa studie grundar sig främst på primärdata bestående av 15 semistrukturerade intervjuer, varav åtta stycken gjordes på arkitektbyrån och sju stycken gjordes på managementkonsultföretaget. Vidare har sekundärdata i form av de studerade företagens formella bedömningsmallar använts.

3.4.1 Primärdata

Djupintervjuer har gjorts med både anställda och chefer på de två företagen och urvalet av respondenter är baserat på medvetet valda kriterier. Anledningen till att både under- och överordnade intervjuades var för att ge en så heltäckande bild som möjligt av uppsatsområdet och få kompletterande berättelser. För att erhålla den officiella bilden av hur företagen arbetar med bedömningar har först medarbetare från HR-avdelningarna intervjuats. Alla anställda som har intervjuats har arbetat på respektive företag i minst två år, vilket säkerställer att de är väl förtrogna med hur bedömningar görs på deras företag. De befinner sig även på en mellannivå i organisationshierarkin. Cheferna som intervjuats är studiochefer respektive gruppchefer vilket innebär att de har personalansvar och regelbundet genomför bedömningar av anställda. För att komplettera informationen kring bedömningar på ekonomiska mått på arkitektbyrån intervjuades även deras ekonomichef. Vi anser att de sammanlagt 15 intervjuerna ledde till att empirisk mättnad uppnåddes.

Intervjuerna var semistrukturerade vilket var lämpligt eftersom vi hade en del teoretisk och empirisk kunskap om forskningsområdet och kunde vara öppna för nya synvinklar som de intervjuade kom med. Inför intervjuerna förbereddes en intervjuguide innehållande lämpliga frågor och områden att behandla. För att se till att intervjusvaren uppfattades och tolkades på ett korrekt sätt som möjligt närvarade vi båda två på 13 av de 15 intervjuerna. En av oss

ansvarade för att leda intervjun och ställa frågor medan den andra tog anteckningar som sedan renskrevs kort efteråt. Samtliga intervjuer genomfördes på respondenternas respektive arbetsplats och tog cirka en timme var. För att säkerställa att empirin var korrekt och inga missuppfattningar hade skett från vår sida skickades sedan en sammanställning av empirin för kontroll till HR-avdelningen på respektive företag.

3.4.2 Sekundärdata

Vi har erhållit båda företagens formella utvärderingsmallar och kriterier för utvecklingssamtal, lönesättning, projektutvärdering, utvärderingar från kunder och kollegor samt befordringsprocessen. Dessa förmedlar den officiella bilden av hur bedömningar ska göras enligt respektive ledning eller HR-avdelning.

3.5 STRUKTURERING OCH ANALYS AV EMPIRIN

Den kvalitativa empiri har analyserats genom både delanalyser och helhetsanalyser så som Holme och Solvang förespråkar (1997). Delanalyserna genomfördes genom att vi strukturerade empirin efter vilka arenor för bedömning de behandlade och sedan studerade hur varje bedömningsform gick till, vad syftet var samt vad under- och överordnade ansåg om respektive metod. För att komplettera delanalyserna gjordes en helhetsanalys som beaktade empirin i sin helhet och satte in den i ett större sammanhang.

3.6 VALIDITET OCH RELIABILITET

Validitet och reliabilitet är begrepp som behandlar en studies trovärdighet och tillförlitlighet. Begreppen hör samman eftersom reliabilitet är en förutsättning för validitet. Validiteten syftar till att ge svar på frågan om det som studien avsåg mäta verkligen mättes (Bryman 2002). För att få en så hög validitet som möjligt förklarade vi noga forskningsområdet och problemformuleringen vid alla intervjuer. Även centrala begrepp definierades vid behov under intervjuerna för att säkerställa att den intervjuade och vi menade samma sak.

Reliabilitet innebär att resultaten ska vara tillförlitliga (Svenning 2003). Således handlar reliabiliteten om resultaten av en studie blir desamma om en likadan undersökning genomförs vid ett senare tillfälle, eller om de erhållna resultaten beror på slumpmässiga eller tillfälliga betingelser (Bryman 2002). För att en studie ska anses ha hög reliabilitet måste således resultaten vara konsekventa och slutsatserna generella. Eftersom denna uppsats bygger på en fallstudie där endast två företag studerats samt är av explorativ karaktär är det svårt att dra tillförlitliga generella slutsatser.

För att få högre reliabilitet hade studien kunnat utökas med fler företag, men på grund av de givna tidsramarna ansågs detta inte möjligt. Vi tror ändå att de två fallstudierna kan ge värdefulla indikationer på hur professionella tjänsteföretag bedömer sina anställda. För att öka trovärdigheten och tillförlitligheten har vi dock aktivt arbetat för att belysa vår frågeställning ur olika vinklar genom att intervjua både över- och underordnade samt personer från HR-avdelningen. Båda företagen och samtliga respondenter har anonymiserats i syfte att få så ärliga svar som möjligt, då området kan upplevas som känsligt. Noggranna anteckningar togs vid alla intervjuer och de intervjuades svar diskuterades igenom direkt efteråt för att säkerställa att vi båda tolkat svaren på samma sätt. Respondenternas åsikter kan emellertid ändras över tid vilket innebär att vår studie kan anses vara en ögonblicksbild av hur bedömningar av anställda genomförs och uppfattas på de två fallföretagen. För att öka reliabiliteten har empirin skickats till företagen för att säkerställa att inga missuppfattningar skett.

4. EMPIRI

I detta stycke kommer de två fallföretagen och deras bedömningsarenor att beskrivas i tur och ordning. Efter en inledande presentation av företagen följer beskrivningar av de olika arenorna för bedömning och deras syfte, tillvägagångssätt samt vad anställda och chefer anser om dem.

4.1 ARKITEKTBYRÅN

Arkitektbyrån är en av de största på den svenska marknaden och har omkring 500 anställda. Ett riskkapitalbolag är majoritetsägare och resterande ägarandelar är fördelade på cirka 15 partners. Företaget har en matrisorganisation som består av en linjeorganisation och en uppdragsorganisation. Detta innebär att de anställda tillhör en studio, men arbetar i projektgrupper där medarbetare från flera olika områden ingår. Studiorna är uppdelade efter affärsområden, till exempelvis landskap och inredning, och organisationshierarkin i studiorna har tre grundnivåer vilka är medverkande, handläggare samt uppdragsansvarig.

Motivationen att skapa framstående arkitektur är stark bland de anställda, men intresset för affärsmannaskap och uppgifter av mer administrativ karaktär är desto svagare. Arkitekterna har en påtaglig vilja att förkovra sig inom sitt yrkesområde och ser därför inte karriär inom

linjeorganisationen som ett mål, utan strävar istället mot att vidareutveckla sina arkitektoniska färdigheter.

”Motivationen beror på typen av uppdrag. Parkeringsplatser är tråkigt, jag vill rita något jag känner att jag lär mig och utvecklas av” – Anställd

De anställda berättar att yrket är en stor del av deras identitet. Flera av dem har fritidsintressen som anknyter till arbetet och vissa anser att deras tankemönster till stor del är präglade av arkitektutbildningen och arbetslivet.

”Yrket är en stor del av min identitet. Jag tror det beror på den estetiska utbildningen, den påverkar hur man ser på allt” - Studiochef

”Jobbet upptar en stor del av mitt liv, jag trivs bra och är stolt över mitt yrke. Det är en stor del av min identitet eftersom jag lever i det, är intresserad av det och läser branschtidningar på fritiden” – Anställd

4.1.1 Allmänt om bedömning

Arkitektbyrån bedömer främst sina anställda för att kartlägga vilka kompetenser som finns i organisationen. Syftet är att utveckla företaget och de anställda. Feedback och formell bedömning av anställdas prestationer förekommer dock i begränsad skala. Studiocheferna är de som främst bedömer de anställda, även om det oftast inte är de som leder projektgrupperna. De formella bedömningarna görs vid utvecklingssamtalet, lönesamtalet, och uppdragsutvärderingarna. Informella bedömningar görs av både studiocheferna och kunderna löpande och dessa ses som en mycket betydelsefulla. Generellt sett bedöms de anställda på en helhetsbild baserad på uppvisade egenskaper, beteenden och resultat.

4.1.2 Utvecklingssamtal

En gång om året har de anställda utvecklingssamtal med sin närmaste chef. Syftet med samtalet är att utveckla verksamheten och de anställda, uppger personalchefen. De anställda menar att det är en dialog och att även chefen som genomför samtalet blir utvärderad.

Utvecklingssamtalet kretsar kring en mall som HR-avdelningen tagit fram. Inför samtalet ska båda parter förbereda sig genom att svara på vad som gått bra respektive mindre bra för den anställde. Även frågor relaterade till arbetsuppgifter, arbetsmiljö, trivsel och arbetsbelastning finns med i underlaget. Mallen innehåller också en betygsdel där både den underordnade och chefen skattar den underordnades kompetenser på en skala från ett till tre eller vet ej. Dessa frågor handlar bland annat om förmågor relaterade till kundrelationer, samarbete, ansvar och

uppnådda resultat i förhållande till förväntningar. Ytterligare områden som ska diskuteras under utvecklingssamtalet är hur den anställda ser på sin framtid i företaget och om hon eller han behöver kompetensutveckling inom något område. Tillsammans sätter den anställda och chefen upp mål för det kommande året, som exempelvis kan handla om att den anställda ska fördjupa sig inom ett område genom att gå en kurs. Anteckningarna från samtalet sparas av chefen för att göra det möjligt att följa upp målen nästa år men de sparas dock inte i något centralt personalsystem.

De anställda är generellt sett positiva till utvecklingssamtalet eftersom de får feedback och de upplever att deras chef engagerar sig. Vissa anställda anser att mallen för samtalen är alltför allmän och efterfrågar mer branschspecifika diskussionsområden. Mallen modifieras därför ofta för att den ska passa den aktuella situationen. Cheferna anser att samtalen är en balansgång mellan uppriktig feedback och uppmuntran av de anställda för att skapa en positiv stämning. En chef berättar att denne tar hänsyn till situationen vid utvärderingen. Om en anställd normalt är duktig men av förklarliga anledningar inte presterat så bra den senaste tiden, tas detta till exempelvis i beaktande. Överlag menar cheferna att det inte är svårt att bedöma en anställd, men att det däremot kan vara svårt att sätta ord på varför en anställd är bättre än en annan. Bedömningarna anser de är viktiga, men känsliga att göra då de kan påverka hur goda utvecklingsmöjligheter en anställd får.

4.1.3 Lönesamtal och lönesättning

Den årliga löneprocessen består för de anställda av två lönesamtal som genomförs med drygt en veckas mellanrum. Ledningen tilldelar varje studiochef en lönepott som han eller hon ska fördela bland sina anställda. Detta innebär att de anställdas eventuella löneförhöjningar ställs mot varandra. Lönesättningen är individuell och baseras främst på skicklighet, vilket ofta är sammankopplat med erfarenhet, samt på ansvarsgrad inom företaget. För att skapa en balans och en rättvis bedömning ska alla studiochefer följa företagets lönepolicy som anger följande riktlinjer för lönesättningen:

”Lönesättningen skall vara individuell och differentierad. Hänsyn skall tas till verksamhetens krav, arbetsuppgifternas innehåll och svårighetsgrad, individuell kompetens, uppnådda arbetsresultat samt insatser för utveckling av verksamheten i stort”

Enligt policyn ska var och en kunna påverka sin lön genom en förbättrad insats, till exempel ökad skicklighet och ökat ansvar. De officiella kriterierna som de anställda utvärderas efter är i huvudsak av ekonomisk, psykosocial och social karaktär, men även tekniska färdigheter och

ledaregenskaper ökar en medarbetares värde för företaget. Under lönerörelsen bedömer därför alla studiochefer sina anställda och vissa gör även inofficiella rangordningslistor. Högst upp på en sådan lista hamnar de som studiochefen och ledningen absolut inte vill bli av med. Det är personer som på ett föredömligt sätt ”kan både hantverket och de tekniska bitarna” som en studiochef beskriver det. Cheferna vittnar om att lönesättningen till stor del baseras på en känsla om vilka medarbetare som är mest värdefulla för studion och företaget.

Bland de intervjuade är den generella uppfattningen att lönesättningen är rättvis och att cheferna kan motivera löneförändringarna. De anställda hävdar att det viktigaste inte är att sitta länge på kontoret om kvällarna utan att cheferna bedömer mer på resultat och karaktärsdrag, än på beteende.

”Det är dåligt med feedback, men lönen är en slags feedback” – Studiochef

4.1.4 Uppdragsutvärdering

Varje projekt skall enligt verksamhetssystemet avslutas med en uppdragsutvärdering vars syfte är att dra lärdom av projekten för att kunna bli ännu bättre i framtiden. Gruppens samlade prestationer bedöms och diskuteras utifrån en speciell mall, men denna används dock sällan. HR-chefen menar att alla uppdrag ska utvärderas och att den uppdragsansvarige också ska bedöma de medverkande arkitekternas prestationer. En av de intervjuade uppdragsansvariga berättar dock att de enskilda arkitekternas prestationer inte bedöms formellt i detta forum och att synpunkter rörande enskilda anställda inte förs vidare till studiocheferna. Studiocheferna ska emellertid kunna få se mötesprotokollet om de efterfrågar det, men det sker sällan. Överlag görs uppdragsutvärderingar i praktiken mer som ett undantag än en regel, eftersom de anses svåra att hinna med.

”Det är sådant spinn i projekten – man mäktar inte med uppdragsutvärderingarna för det fylls på med nya saker hela tiden” – Anställd

De anställda tycker dock att de är bra och tror att det skulle ha en positiv påverkan på företaget på lång sikt om de genomfördes regelbundet.

4.1.5 Debiteringsgrad

Debiteringsgrad är ett mått på hur mycket av den arbetade tiden en anställd debiterar kunden. Syftet med att mäta den är att skapa en effektivare organisation där arkitekterna debiterar kunderna i större utsträckning och minimerar tiden som läggs på icke-värdeskapande aktiviteter. För innevarande år ligger målet för arkitekterna på cirka 85-88 procent, men vissa

individuella skillnader finns. Ekonomichefen anser att debiteringsgraden är realistisk, men att den medvetet sätts ganska högt och höjs gradvis för varje år.

”Ledningen är stenhård med debiteringsgraden, eftersom många arkitekter är dåliga på att ta betalt” – Studiochef

Varje månad sammanställer ekonomiavdelningen en rapport över studiornas faktiska debiteringsgrad. I rapporten ser studiochefen de enskilda medarbetarnas debiteringsgrad. Det varierar emellertid om studiochefen väljer att visa den sammanställda statistiken för de anställda eller inte. En del arkitekter är följaktligen endast medvetna om sin egen debiteringsgrad medan andra får information även om kollegornas prestationer.

Anställda uppger att de inte alls uppskattar att bli bedömda på debiteringsgraden. De berättar att det känns olustigt och lite som en tävling att jämföras med sina kollegor. Även om de inser att debiteringsgraden är ett viktigt mått, upplever ändå många det som stressande. En studiochef berättar att många på företaget har valt yrke utefter sitt kall vilket innebär att de vill skapa fin arkitektur och inte alltid tänker på att ta betalt för sitt arbete.

4.1.6 Kompetenskartläggning

Några studiochefer gör på eget initiativ en kompetenskartläggning som syftar till att undersöka vilka förmågor personerna i deras studio besitter. Den kan till exempel bestå av en lista på konkreta och för yrket relevanta färdigheter som till exempel teckning och materialkunskap. De anställda bedöms sedan på dessa kriterier på en skala ett till fem. Kompetenskartläggningen är inte en formell bedömningsmetod då den inte är föreskriven av ledningen eller HR-avdelningen, men anses vara ett bra sätt att hålla koll på vilka kompetenser medarbetarna i studion har och på vilken nivå de behärskar dem.

4.1.7 Löpande bedömning

Den löpande bedömning som görs inofficiellt till vardags anser både de anställda och cheferna på arkitektbyrån är den vanligaste och viktigaste formen av bedömning. Syftet är att komplettera de formella bedömningsmetoderna. Studiocheferna går runt för att observera de anställda, diskuterar hur det går i projekten samt för kontinuerligt en dialog med främst de uppdragsansvariga. Ordet bedömning är kopplat till kritik, vilket kan vara både positivt och negativt, men det är viktigt att man får det, säger en chef. För att få mer feedback på sitt arbete kan en arkitekt be en kollega om råd eller i enstaka fall få sitt arbete bedömt av en utomstående konsult. En anställd köper till exempelvis in denna tjänst från en utomstående arkitekt som denne arbetat med tidigare och känner väl. Det handlar då om en teknisk

bedömning snarare än om en värdering av arbetet. Anledningen till att den oberoende granskaren tas in är att cheferna inte alltid har tid att komma med detaljerad feedback på de anställdas arbeten. De bedömer snarare de anställda på ett mer övergripande plan och bedömningen grundar sig ofta på en känsla för hur det går för arkitekterna överlag.

Avsaknad av bedömning på arkitektoniska färdigheter

I de formella bedömningssystemen har arkitektbyrån medvetet inte med bedömning på arkitektoniska färdigheter som till exempel gestaltning. Gestaltning anses vara en av de mest essentiella kompetenserna för en arkitekt, men den finns inte med i varken utvecklingssamtalsmallen, lönepolicyn eller i kompetenskartläggningen. Anledningen är att den estetiska aspekten anses svår att bedöma formellt eftersom smak är subjektivt. Dessutom anses gestaltning vara mycket personligt, vilket gör bedömningen känslig.

”Jag tycker inte att ens gestaltsförmåga ska bedömas på en skala. Det blir för hårt och det skulle kunna sänka en person” – Anställd

Enligt HR-chefen är dock den främsta anledningen till att företaget inte har med arkitektoniska färdigheter i mallen för utvecklingssamtalet, att företaget inte vill rikta fokus på de frågorna. Han anser att alla medarbetare redan är tillräckligt motiverade och fokuserade på att skapa fin arkitektur. Även cheferna betonar att de anställda inte ska lägga mer kraft på de arkitektoniska bitarna och leverera mer än kunden efterfrågar och vill betala för, eftersom det missgynnar företaget ekonomiskt.

”Om beställaren vill ha en Folkvagn ska vi inte leverera en Mercedes” – Personalchefen

Genom att inte utvärdera arkitektoniska färdigheter i bedömningarna utan istället rikta fokus på bland annat affärsmannaskap signalerar företaget att de anställda bör fokusera mer på det, menar HR-chefen. Anställda och chefer menar ändå att arkitektoniska färdigheter som till exempel gestaltning naturligt bedöms i det dagliga arbetet även om de inte finns med i någon formell skriftlig bedömning.

Utvärdering från kunder

Kunderna bedömer också arkitekternas prestationer inofficiellt, men de är mycket kritiska och noggranna. De anses ofta vara hårdare i sin bedömning än de interna cheferna och deras syfte är att försäkra sig om att allt går korrekt till och enligt plan. I en del projekt behöver därför arkitekterna skriva loggbok där de redovisar vad de gör och hur många timmar de lägger på varje moment. Cheferna brukar sällan fråga kunderna hur de anställda presterar

individuellt, men det händer att kunderna spontant ger synpunkter på arkitekterna eller kommer med önskemål om vilka de vill ha i ett projekt. Ett gott betyg till arkitekterna är om kunden vill vara referens till kommande projekt. Enligt flera anställda medför kundernas kritiska granskning att de blir motiverade att prestera bra eftersom den hårda bedömningen förmedlar att resultatet är viktigt och betyder mycket för kunden.

4.1.8 Karriär

Arkitektbyrån har inte en formell eller strukturerad befordringsprocess. Detta beror på att karriärvägarna är otydliga och avancemanget mellan de olika nivåerna i ett projekt sker gradvis. Att göra karriär som arkitekt handlar enligt majoriteten av de intervjuade inte om att avancera inom linjeorganisationen, då det innebär att de kommer längre bort ifrån sitt egentliga yrke och behöver lägga mer tid på personal- och ekonomifrågor, vilket de inte önskar. De anställda vill istället göra karriär genom att utvecklas och få intressantare uppdrag. Vissa eftersträvar även att bli erkänt skickliga arkitekter som får sina namn och projekt publicerade i tidskrifter samt vinner arkitekturpriser.

”Ledningen pratar om det företagsmässiga, att ge beställaren vad den vill ha. Men folk vill göra något bra som syns. De jobbar gärna gratis, bara de får synas och få prestige. Arkitekter vill utvecklas och bli publicerade i tidskrifter eller få priser, inte bli chefer med ekonomi- och personalansvar” -Studiochef

Internt på företaget kan de anställda göra karriär genom att få ansvar för allt större och mer prestigefulla projekt, vilket innebär en möjlighet att utvecklas inom sitt yrke. Besluten om vilka som ska få de mest prestigefulla projekten tas ibland på ledningsnivå och enligt en studiochef diskuterar de löpande vilka anställda som är extra framgångsrika. Inga formella beslut tas dock om vilka som anses lämpade för att befordras, utan det är upp till respektive studiochef att gradvis ge sina anställda mer ansvar när de bedömer att de är redo för det.

4.2 MANAGEMENTKONSULTBYRÅN

Konsultbyrån som studerats är en av de största aktörerna inom IT- och managementkonsultbranschen på den svenska marknaden och är ett publikt aktiebolag. Företaget är strukturerat kring kompetensområden och under varje kompetensområde finns ett antal team, vilka består av cirka 20 konsulter. Konsulterna är uppdelade i sju olika karriärnivåer baserade på erfarenhet och kompetens och de flesta av de drygt 600 anställda befinner sig på de mellersta nivåerna. Det studerade företaget skiljer sig från sina konkurrenter genom att vara värderingsstyrt snarare än processtyrt. Det medför att

konsulterna har en hög grad av individuell frihet men också ett stort eget ansvar, både när det kommer till kundleverans och försäljning av uppdrag. Den höga graden av eget ansvar beror även på att många projekt är enmansuppdrag.

Många av konsulterna motiveras av problemlösning och av att göra karriär. De är vana vid att bedömas på ekonomiska mått som debiteringsgrad och försäljning. På frågan om de identifierar sig med sitt yrke svara en överväldigande majoritet nej. Flera av de anställda kan tänka sig att byta bransch, eftersom de främst ser sig själva som generalister och duktiga karriärister, inte som managementkonsulter.

”Att vara managementkonsult är inget hantverk och inte en profession, därför blir det svårt att ha som identitet” – Anställd

4.2.1 Allmänt om bedömning

Syftet med att bedöma de anställda är enligt en av gruppledarna att säkerställa kvalitén på deras arbete och att få dem att utvecklas. De fyra huvudområden som företaget bedömer de anställda efter är: konsulterfarenhet och problemlösning, kundnytta, försäljnings samt bidrag till företagets interna utveckling. Bedömningskriterierna är generiska och används inte som en checklista vid befordringsprocessen. Enligt flera av de anställda värderar ledningen försäljning högst och konsulter som är speciellt duktiga på det får mycket uppskattning.

4.2.2 Utvärdering från kunder och kollegor

När ett projekt avslutas ska konsulternas prestationer bedömas, antingen av kunden eller av en kollega. Utvärderingsmallen som HR avdelningen utvecklat innehåller endast kvalitativa aspekter och konsultens styrkor och svagheter står i fokus. Kriterierna rör områden som exempelvis analytisk förmåga, problemlösning förmåga samt ambition. Dessa utvärderingar är obligatoriska om en konsult önskar delta i befordringsprocessen. Efter ett projekt kan även deltagarna ha ett möte där processen och utfallet diskuteras för att dra lärdomar inför framtida uppdrag, men detta görs sällan i praktiken.

Konsulterna väljer själva vem eller vilka på kundföretaget eller av kollegorna som ska fylla i utvärderingarna. Enligt flera av de anställda medför det att bedömningarna inte alltid ger en rättvisande bild, utan kan bli färgade av personernas relation. Några konsulter vittnar om att de brukar skicka ut flera utvärderingsmallar till medarbetare inom kundföretaget de arbetat med, varav något av svaren de får tillbaka ofta innehåller något negativt om konsultens arbete, ett par tenderar att vara neutrala och några brukar vara mycket positiva. En del av konsulterna skickar därefter alla utvärderingar direkt till sin mentor, medan andra väljer ut de

bästa och endast skickar vidare dem. Bedömningarna från kund anses dock väga tyngre än kollegornas utvärderingar då de vanligtvis fokuserar mest på resultatets kvalitet. De intervjuade konsulterna hävdar att kunderna nästan alltid är nöjda med både projektets genomförande och resultat.

Kollegornas utvärderingar anses vara mer uttömmande och dessa brukar ha ett tydligare fokus på bedömning av konsultens arbetsprocess. Några av de intervjuade ser utvärderingarna från kollegorna som ett bra sätt att få återkoppling och större insikt i vad de kan förbättra för att utvecklas ännu mer i sin yrkesroll. Vissa av konsulterna ger emellertid uttryck för besynnerligheten i att utvärdera sina arbetskollegor eftersom de kan välja vem de vill bli utvärderade av. De hävdar även att utvärderingarna mellan kollegor kan bidra till att skapa en konformistisk företagskultur. Den generella uppfattningen är att utvärderingarna från kollegor nästan alltid brukar ha en positiv ton. Utvärderingarna sparas inte centralt utan varje konsult sparar sina egna.

4.2.3 Mentorskap

Mentorskap har en central roll på företaget och alla managementkonsulter har en mentor. Relationen mellan mentor och adept är nära och det är mentorn som har till uppgift att vägleda och stötta adeptyn i dennes utveckling på företaget.

”Jag har en öppen och nära relation till min mentor, jag ser honom som en coach som jag kan vara ärlig mot. Inför chefen vill jag däremot verka duktig, vilket ger en lite förskönad bild av verkligheten. Mentorn skvallrar inte till chefen, eftersom vår relation bygger på förtroende” - Anställd

De anställda får själva välja mentor och många av de intervjuade anser att detta val är mycket betydelsefullt, framförallt vid befodringsprocessen. Det är mentorn som argumenterar för sin adept under befodringsmötet och det är därför viktigt att ha en mentor som har inflytande och är respekterad i organisationen. En anställd ansåg att mentorns makt och inflytande i företaget var den allra viktigaste aspekten vid mentorsvalet.

”Man skjuter sig själv i foten om man väljer en mentor som är trevlig, men utan inflytande”
– Anställd

Mentorn har ofta större kännedom om sin adeptyn styrkor och svagheter än dess chef, eftersom det är mentorn som träffar konsulten löpande och diskuterar dess utveckling. Vidare kan mentorn vara uppmärksam på nya projekt som ska bemannas och som ligger inom sin adeptyn

kompetensområde. Anställda menar därför att det kan vara en karriärsfördel att ha en engagerad mentor.

4.2.4 Utvecklingssamtal

Minst en gång per år träffas mentor och adept för ett utvecklingssamtal på en till två timmar. Syftet med utvecklingssamtalet är att sätta upp utvecklingsområden och mål inför det kommande året. Utvecklingssamtalet bygger till viss del på projektutvärderingarna eftersom de exemplifierar områden som konsultens bör vidareutveckla.

Inför samtalet ska adepten ha fyllt i en mall med frågor kring den aktuella arbetssituationen, motivation och ledarskap med mera. Mallen innehåller även uppföljning av förra årets mål och en del där konsulten ska skatta sin kompetens inom olika områden. En av cheferna anser att de anställda generellt sett överdriver sina färdigheter vid självskattningen, trots att han upplever att de flesta har relativt god självinsikt. Till den ifyllda utvecklingssamtalsmallen ska utvärderingar från kund och kollegor bifogas. Under förberedelsen ska konsulten även göra en utvecklingsplan med mål för det kommande året. Målen kan till exempelvis behandla ledarskap och försäljning. Under mötet med mentorn diskuteras adeptens ifyllda mall och eventuella ändringar kan göras innan utvecklingsplanen först skickas vidare för godkännande till adeptens gruppleddare och sedan till det centrala personalsystemet där det sparas. Senare under året träffas mentorn och adepten för uppföljning av målen i utvecklingsplanen. Inga direkta konsekvenser uppstår om målen inte uppfylls men det kan dock vara positivt om de har uppnåtts för en eventuell befordran.

Majoriteten av de intervjuade ser inte utvecklingssamtalet som en form av bedömning, även om de fritt diskuterar sina styrkor och svagheter med en senior medarbetare som har inflytande över befordringsprocessen och som även kan ha en viss påverkan på projektbemanningen.

4.2.5 Lönesamtal och lönesättning

Lönesättningen är en tydlig bedömning av de anställda och denna görs av gruppleddarna. Konsultföretagets lönomodell är prestationsbaserad vilket i detta fall innebär att 50 procent av lönen är fast och 50 procent är rörlig. Syftet med att ha en prestationsbaserad lönesättning är att uppmuntra de anställda att aktivt söka efter nya uppdrag och hjälpa till i försäljningsprocesser för att se till att de är belagda så stor del av året som möjligt. En anställds månadslön beror följaktligen på viken konsultnivå personen har, eftersom den sätter ett spann för den fasta lönen, hur många debiterbara timmar personen rapporterar per månad

samt på hur stort timarvode personen har. På de högre konsultnivåerna beror den prestationsbaserade delen av lönen även på försäljning och gruppens lönsamhet. Managementkonsulterna på de högre nivåerna har individuella mål gällande debiteringsgrad, försäljning och gruppens lönsamhet, vilka utformats tillsammans med mentorn och som sedan godkänts av ledningen. Grundlönen sätts av gruppledarna och denna kan variera relativt mycket inom en karriärnivå, beroende på hur duktig chefen anser att den anställda är och hur bra denne är på att förhandla.

Lönemodellen har blivit kritiserad då den medför att månadslönen blir mycket varierande och många känner att den finansiella risken är hög. Framförallt konsulter på de lägre nivåerna i organisationshierarkin har svårt att påverka sin debiteringsgrad och lön då de inte säljer in projekt själva. Flera av de intervjuade anser att systemet resulterar i ett alltför stort fokus på lön samt kortsiktigt handlande där debitering alltid går före affärsutveckling.

”När jag var ny tyckte jag att systemet verkade klokt eftersom jag ansåg att ju mer jag bidrar, desto mer bör jag få i lön. Nu tycker jag däremot att det känns fel, för det uppmanar till ett kortsiktigt och egoistiskt beteende, vilket inte företaget bör belöna” - Anställd

Vissa tycker dock att det skapar ett starkt incitament till att alltid vara på jakt efter nya uppdrag och se till att vara belagd. Enligt en av de intervjuade cheferna driver den försäljning och arbete. Systemet är kostnadseffektivt och fördelaktigt för företaget då det medför att personalkostnaderna minskar under till exempelvis lågkonjunkturer då även intäkterna sjunker.

4.2.6 Karriär

Flera av de intervjuade hävdar att många av managementkonsulterna på företaget är karriärister med en stark önskan att utvecklas och klättra på den interna karriärstegen. För att lyckas måste de gå igenom en gedigen befordringsprocess som utgör företagets tydligaste form av bedömning. Syftet med processen är att bedöma vilka som är redo för att ta mer ansvar och genom att befordra dem får de även ökad status och monetär ersättning.

Befordringsprocessen genomförs två gånger per år och den tar mycket tid samt kräver ett stort underlag. Först får konsulterna själva skatta sin egen kompetens inom ett antal huvudområden och motivera varför de anser sig vara lämpade för befordring. De ska även jämföra sig själva med tre kollegor som befinner sig på den eftersträlvade karriärnivån och som de anser sig vara jämbördiga med. Konsultutvärderingar från sammanlagt tre kunder

och/eller kollegor ska bifogas samt den aktuella utvecklingsplanen. För dem som eftersträvar att bli befordrade till någon av de allra högsta nivåerna på karriärstegen ska dessutom det senaste årets fakturerings- och försäljningssiffror redovisas. Vidare ska de som vill bli befordrade till de högsta karriärnivåerna fylla i en excelfil med mer detaljerade frågor och kriterier relaterade till företagets fyra huvudområden för bedömning. Efter att konsulterna själva har förberett underlaget skickas det till mentorn. Tillsammans går de sedan igenom materialet och reviderar eventuella över- eller underdrifter för att bedömningen ska bli så korrekt och realistiskt som möjligt. Mentorn för även ett samtal med den anställdes gruppleddare för att säkerställa att även denne anser att konsulten är tillräckligt skicklig för att kunna befordras. Diskussionen sker inofficiellt, men gruppleddaren har ett stort inflytande. Innan den högsta befordringsgruppen granskar underlaget skickas det för godkännande till ledningen för respektive affärsområde.

Majoriteten av konsulterna som intervjuats anser att befordringsprocessen är rättvis. Förutom att ha goda omdömen, siffror och motiveringar är det också viktigt att ha en bra mentor, eftersom det är mentorn som sedan företräder sin adept vid befordringsmötet. Konsulterna försöker därför få en mentor som de tror har inflytande i befordringskommittén. I intervjuerna framkommer det att det är betydelsefullt att ha gjort sig ett namn inom företaget för att kunna göra karriär. Anställda påtalar vikten av att lära känna personer på högre nivåer för att kunna göra dem uppmärksamma på deras insatser. Anledningen är att befordringskommittén i hög grad tar i beaktande ledamöternas personliga uppfattningar om kandidaterna.

”Du behöver vara känd av de här personerna så att de vet vad du går för. De behöver veta vem du är och vad du kan” – Anställd

Konsulter som sitter mycket långa perioder ute hos kunder kan därför få det svårare att göra karriär, eftersom få internt känner till dem och vet hur de presterar, säger en av gruppleddarna. Flera av de anställda anser att internpolitik inverkar vid befordringsbesluten. En av cheferna instämmer och tillägger att ”det sociala spelet är jätteviktigt”, dock påtalar denne att det inte går att ”snacka till sig en position” utan att befordringar bygger på kvalitetskriterier.

”Du behöver jobba med att marknadsföra dig själv, du måste synas och höras” – Gruppleddare

Konsulterna kan göra sig synliga genom att nätverka internt och hjälpa till med försäljning, konferenser eller genom att vara delaktiga i andra interna projekt. Dessa aktiviteter är inte lönegrundande, men de kan generera kontakter som kan vara betydelsefulla vid befordring

och bemanning av projekt. Anställda anser att den informella bedömningen som sker i dessa typer av uppdrag är viktig så att de kan göra sig synliga.

Det gäller att prata och socialisera med folk som har ”rätt” roller, som kan lyfta en i befordringsprocessen – Anställd

5. ANALYS

Inledningsvis i detta avsnitt presenteras en översikt av de formella bedömningsarenor som identifierats i fallföretagen, hur bedömningen går till och de inblandade aktörerna. Detta görs för att kunna besvara forskningsfrågan om hur de professionella tjänsteföretagen bedömer sina anställda. Vidare kommer likheter och skillnader när det gäller bedömning av anställda i de båda företagen att behandlas. Analysen avslutas sedan med att de bakomliggande orsakerna till de observerade likheterna och skillnaderna förklaras.

5.1 ARENOR FÖR BEDÖMNING

5.1.1 Formella arenor

Tabellen nedan innehåller en sammanställning av de formella arenorna för bedömning av anställda som identifierats på arkitekt – respektive managementkonsultföretaget. Översikten hjälper oss att besvara vår forskningsfråga om hur professionella tjänsteföretag bedömer sina anställda. Ordet formella arenor syftar till de arenor som är medvetet konstruerade av beslutsfattare i företagen för att fungera som forum för bedömning. Detta kan sättas i kontrast till de informella forum för bedömning som identifierats i de båda företagen, arenor som alltså inte medvetet utformats för att fylla en bedömningsfunktion. Dessa informella bedömningsarenor kommer att behandlas längre ner i analysen.

Bedömningsstrukturen i de båda företagen visar på en del gemensamma nämnare, bland annat genomförs både utvecklings – och lönesamtal med de anställda. HR-avdelningen på respektive företag designar mallar och samtalsunderlag till dessa bedömningstillfällen, men själva bedömningen genomförs av de anställda ute i organisationen. I empirin framgår att representanter för de båda företagen anser att ett av de främsta syftena med att bedöma de anställda är utveckling. Företagen önskar alltså att genom bedömningar identifiera områden för förbättring, med mål att utveckla de anställda och därigenom även företaget. Anställda på båda fallföretagen bedöms på en blandning av kriterier som resultat, beteende och

karaktärsdrag. Vidare är de flesta bedömningsmått kvalitativa även om kvantitativa mått som till exempel debiteringsgrad används.

Formella arenor för bedömning	Arkitektbyrå	Management-konsultbyrå
Utvecklingssamtal		
Hur:	Samtal 1 gång/år	Samtal 1-2 gånger/år
Syfte:	Vidareutveckla arkitekterna och kartlägga deras kompetenser	Vidareutveckla konsulterna och upprätta utvecklingsplan
Aktörer:	Studiochefen	Mentorn
Lönesamtal		
Hur:	Samtal 1 gång/år	Samtal 1 gång/år
Syfte:	Sätta rätt lön i förhållande till ansvar, erfarenhet och värde för företaget	Sätta rätt lön i förhållande till konsultnivå och grad av måluppfyllelse
Aktörer:	Studiochefen	Gruppledaren
Befordringsprocess		
Hur:	Informell process som sker gradvis	Gedigen formell process som genomförs två gånger/år
Syfte:	Ge anställda utökat ansvar och utveckling	Erbjuda karriärsutveckling, utökat ansvar och utveckling
Aktörer:	Studiochefen och ibland ledningen	Mentorn, gruppledaren och en befordringsgrupp
Utvärderingar		
Hur:	Kollektiv muntlig utvärdering av projektet	Individuell skriftlig utvärdering av konsulternas styrkor och svagheter
Syfte:	Utvärdera projektet i stort för att dra lärdomar inför framtida uppdrag	Vidareutveckla konsulten samt skapa underlag till befordringsprocessen
Aktörer:	Projektgruppen	Kunder och kollegor

Figur 3, Jämförelse av formella bedömningsarenor

Under intervjuerna framkommer att båda fallföretagen anser att självbedömning är en viktig del av den sammanlagda bedömningen. Som framgår i den teoretiska referensramen, innebär självbedömning att den anställda funderar igenom sina prestationer och mål för nästa period innan den överordnade kommer in i processen. Denna metod används i utvecklingssamtalen i de bägge företagen, där de anställda förbereder sig inför mötet genom att reflektera över sin arbetssituation och skatta sina prestationer och kompetenser. Självbedömning utgör även ett tydligt inslag i underlaget till befordringsprocessen på managementkonsultbyrån.

5.1.2 Informella arenor

Undersökningen visar att bedömning av anställda inte bara sker i formella sammanhang som exempelvis i utvecklingssamtalet och lönesamtalet, utan att en betydande del av bedömningen sker informellt och löpande. Eftersom det ofta går relativt lång tid mellan de formella bedömningstillfällena, görs en kompletterande och betydande del av bedömningen av de anställda i informella forum. Således bedöms de anställda löpande av både chefer, kollegor och kunder. Detta är en likhet mellan arkitekt - och managementkonsultbyrån, även om den informella och löpande bedömningen tar sig olika uttryck på företagen. På arkitektbyrån sker den informella bedömningen genom att chefer direkt kan observera de anställda i sin studio, eftersom de till största delen arbetar på kontoret. Genom att kontinuerligt iaktta och föra en diskussion med de underordnade får cheferna på arkitektbyrån en bra bild av de anställdas beteende, karaktärsdrag och vilka resultat de uppnår. Överordnade på managementkonsultbyrån har inte samma möjlighet att observera de anställda, eftersom konsulterna ofta arbetar ute hos kund. Den löpande bedömningen på konsultföretaget görs därför framförallt i de interna nätverken. Detta betyder att de anställda talar om sina prestationer i sociala sammanhang på kontoret så att de blir synliga och därmed kan bli bedömda. Konsulterna deltar också frivilligt i interna projekt, i vilka de kan synliggöra sina kompetenser för kollegor och överordnade.

5.2 LIKHETER OCH SKILLNADER I BEDÖMNINGEN

Diskussionen hittills har syftat till att beskriva hur professionella tjänsteföretag bedömer sina anställda och vi kan fastslå att anställda förutom i *formella arenor* bedöms löpande i *informella sammanhang*. Vidare ser vi att de båda företagen antar ett *utvecklingsperspektiv* på bedömningar och att *självbedömningar* är vanligt. Nedan kommer de observerade likheterna och skillnaderna mellan managementkonsult – och arkitektbyrån att presenteras och avslutningsvis kommer dessa fenomen att förklaras utifrån relevanta teorier.

En av de största likheterna mellan arkitekt – och managementkonsultbyrå är att bedömningar till stor del *görs på känsla* och inte genom noggranna mätningar av de anställdas prestationer. Ytterligare en likhet är att *bedömningar medvetet påverkas* och de chefer eller kollegor som bedömer en medarbetare har inte alltid som avsikt att producera korrekta bedömningar. Den medvetna påverkan på bedömningarna är gemensamt för de båda företagen och under intervjuerna framkommer att chefer bland annat kan ge en annars duktig anställd ett bra omdöme fast prestationen den senaste tiden varit bristfällig. Ett annat exempel på detta är att chefer kan ge anställda lite för höga betyg för att skapa en bra stämning på kontoret i syfte att motivera de anställda. Det framkommer också att kollegor ger varandra bra omdömen för att de vill hjälpa varandra framåt i karriären. Det faktum att bedömningar till stor del baseras på känsla och att den som bedömer ofta medvetet påverkar dem i någon riktning, visar att det normativa perspektivet som handlar om att ta fram tekniker för att mäta anställdas prestationer på ett så korrekt sätt som möjligt, inte är tillräckligt för att förklara hur professionella tjänsteföretag verkligen bedömer sina anställda. Även om metoderna är välutformade påverkar personen som genomför bedömningen dess utfall.

Innan bakgrunden till dessa likheter kommer att förklaras, ska vi även presentera de skillnader som observerats mellan de två företagen. *Mängden formella bedömningar* är en aspekt som skiljer de båda företagen åt. I jämförelse med managementkonsultföretaget bedömer arkitektbyrå sin anställda mindre formellt, både när det kommer till antal tillfällen för bedömning, antal personer som är delaktiga samt bedömningskriterier. Ytterligare en intressant skillnad är det *interna nätverkets betydelse för bedömningar* av de anställda, där detta är en mycket viktig faktor på managementkonsultbyrå men inte på arkitektbyrå. Det framkommer även att anställda i de båda företagen löpande bedöms av kunder, men att upplevelsen av hur *hårt kunderna bedömer* de anställda skiljer sig åt. Medarbetare på arkitektbyrå upplever kundernas bedömning som hård medan de anställda på konsultbyrå anser att kunderna är snällare i sin bedömning och oftast ger dem positiv feedback.

Dessa likheter och skillnader i hur arkitekt – och managementkonsultbyrå bedömer sina anställda kommer nedan att analyseras utifrån aspekter såsom: professionella tjänsteföretags beskaffenhet, politik i bedömningar, karriärsstruktur, motivationsfaktorer samt resultatets – och processens synlighet.

5.3 PROFESSIONELLA TJÄNSTEFÖRETAGS BESKAFFENHET

Professionella tjänsteföretags organisering är ofta ganska komplicerad då de anställda arbetar i varierande gruppkonstellationer med personer från olika avdelningar och hierarkiska nivåer. De anställda arbetar i en snabbföränderlig miljö, vilket får konsekvenser för hur de bedöms. En förklaring till att en stor del av bedömningarna sker löpande i informella forum kan bero på att detta tillvägagångssätt är mer flexibelt då det anpassar sig naturligt vid förändrade omständigheter. Professionella tjänsteföretags karaktär kan även vara en anledning till att bedömningar av anställda i stor utsträckning görs på känsla, eftersom det både är svårt att utarbeta och inte alltid önskvärt att ha noggranna kriterier och ett strikt system för bedömningar på grund av den dynamiska arbetsmiljön och de varierande uppdragen.

En likhet mellan företagen är den utbredda användningen av självbedömning, vilken kan analyseras i ljuset av professionella tjänsteföretags karaktär och professionella yrkesmäns preferenser. Det faktum att anställda arbetar i olika projekt och ofta sitter ute hos kund gör att den överordnade inte alltid har förstahandsinformation om hur en medarbetare presterar. I traditionella HRM-teorier tas det ofta för givet att den överordnade vet tillräckligt om individen för att kunna bedöma dennes arbete. Självbedömning är en teknik som bygger på att den anställde vet mer om sina kompetenser och prestationer än någon annan och vi ser att båda företagen använder sig av denna metod. Generellt sett gillar inte professionella yrkesmän att bli styrda, eftersom de värderar sin professionella autonomi högt. Självbedömning är därför en praktisk metod för bedömning, eftersom det skapar en mer jämlik relation mellan över - och underordnade.

Tyngdpunkten på utveckling i bedömningar följer av att de anställda är professionella tjänsteföretags viktigaste resurs och att konkurrenskraften på tjänstemarknaden i hög grad är beroende av kvalitén på arbetskraften, vilket framgått i tidigare forskning om professionella tjänsteföretag.

Vi ser att det normativa perspektivet på bedömningar, som utgår ifrån att anställdas prestationer kan mätas på ett korrekt sätt bara det görs med rätt metod och efter rätt kriterier, inte ger en komplett förklararing till hur professionella tjänsteföretag verkligen bedömer sina anställda. Istället ser vi att bedömningar på både arkitekt – och managementkonsultbyrån till stor del baseras på den överordnades känsla av medarbetarnas prestationer. Vidare iakttar vi att en stor del av bedömningen av de anställda inte sker i formella forum, utan istället löpande och informellt.

5.4 POLITIK I BEDÖMNINGAR – MEDVETEN PÅVERKAN

Ett intressant fenomen som dyker upp under intervjuerna på fallföretagen är att chefers och medarbetares avsikt inte alltid är att generera korrekta bedömningar. Det framkommer i stället att bedömningar i stor utsträckning ses som ett medel för att motivera och öka anställdas effektivitet. Vidare ser vi exempel på när anställda och chefer vill hjälpa kollegor fram i karriären och därför ger dem överdrivet bra omdömen. Ytterligare en observerad aspekt är att positiva omdömen kan ges för att den som utvärderar vill undvika att stöta sig med personen i fråga. Bedömningar görs alltså ibland medvetet på subjektiva grunder, vilket introducerar ett politiskt element i bedömningarna och gör att informationen inte på ett helt korrekt sätt kan användas i lönesättnings – och befordringssyften.

På arkitektbyrån framkommer att chefer kan ge anställda lite för positiva omdömen för att skapa en god stämning. Istället för att ge en helt korrekt bedömning, överdrivs den samlade bilden. Syftet med detta är gott och målet är att undvika att skada en anställd och behålla ett positivt arbetsklimat i gruppen. Det framkommer även i intervjuerna på arkitektbyrån att ett överdrivet positivt omdöme kan ges till en anställd som normalt är mycket duktig men som inte presterat så bra den senaste tiden på grund av förklarliga orsaker, som till exempel personliga problem. De överordnade på båda företagen medger att bedömningar är subjektiva, vilket de anser vara naturligt. Detta stödjer Longeneckers (1990) resonemang om att intentionerna bakom påverkningarna ofta är goda och att de överordnade inte anser att åtgärderna är en form av manipulation, utan ett naturligt sätt att försöka påverka anställda. Professionella yrkesmän kräver frihet i sin styrning och möjlighet att välja de åtgärder de önskar för att göra sina avdelningar effektiva.

Liknande mönster observeras även på managementkonsultföretaget, där kollegor i stor utsträckning utvärderar varandra. Eftersom kollegornas skriftliga utvärdering används i befordringsprocessen påverkar innehållet i dem möjligheten att göra karriär. Anställda berättar om en konformistisk kultur och en generell tendens att ge varandra positiva omdömen. Det framkommer även att överordnade medvetet kan påverka bedömningar i en positiv riktning för att hjälpa anställda de upplever är duktiga eller som de tycker om framåt i karriären. Alltför positiva omdömen förekommer också på grund av rädslan att stöta sig med andra, i en miljö där kontakter är viktiga för att få projekt och avancera i karriären. Alvesson och Kärreman (2007) skriver att utvärderingssystem ofta är bristfälliga, i den mening att de görs för sällan och för ytligt, vilket även vår empiri tyder på. Det framkommer på båda företagen att de mallar och de system som HR-avdelningen tagit fram ibland

modifieras och använd på det sätt som de överordnade och de anställda önskar. På arkitektbyrån modifieras ofta mallarna som används i utvecklingssamtalen och vissa delar fylls inte i om de inblandade inte anser att de är relevanta. På managementkonsultbyrån framkommer det att utvärderingar samlas in från många kollegor och kunder men att bara de dokument som framställer en själv i så gott ljus som möjligt väljs ut och skickas till de överordnade.

Vi ser alltså att även om system och mallar är välutvecklade för att undvika mätfel, så påverkar de personer som utför bedömningarna dess utfall. Det primära syftet är inte alltid att producera så korrekta bedömningar som möjligt, vilket ofta är fokus i de normativa teknikerna gällande bedömning. Politik i form av medveten påverkan på bedömningar i syfte att nå ett högre mål har observerats i de båda professionella tjänsteföretagen. Det politiska perspektivet hjälper oss att förstå hur professionella tjänsteföretag faktiskt bedömer sina anställda.

5.5 KARRIÄRSTRUKTUR OCH MOTIVATIONSFAKTORER

En av skillnaderna mellan de två studerade företagen är karriärstrukturen. På managementkonsultföretaget finns sju tydliga karriärnivåer medan arkitektbyrån inte har lika utstakade karriärvägar. Det faktum att managementkonsultbyrån har fler formella karriärsteg gör att de behöver bedöma de anställda oftare och mer utförligt. De anställda måste i någon mening rankas eftersom alla som önskar inte kan bli befordrade. Följaktligen behövs det tydliga kriterier för att kunna bedöma vilka som är lämpliga för en befordran. Företaget har därför arbetat fram en mall innehållande fyra huvudområden mot vilka de anställda bedöms. Eftersom en arkitekts karriär inte följer samma tydliga struktur är det svårare att utarbeta tydliga kriterier för befordran. En arkitekt kan exempelvis vara intresserad av en viss typ av projekt så som historiska miljöer och kan göra karriär genom att bli specialist på detta område. På arkitektbyrån kommer befordringen mer gradvis och sker då en arkitekt visat sig besitta färdigheter motsvarande nästa nivå. Karriärstrukturens utformning påverkar således mängden formella bedömningar i företagen. På managementkonsultbyrån är karriärstrukturen tydligare vilket kan förklara varför mängden formella bedömningar är fler. Det motsatta gäller på arkitektbyrån där karriärstrukturen inte är lika tydligt utformad, vilket resulterar i att mängden formella bedömningar blir färre. Vidare kan detta även förklara varför anställda på arkitektbyrån blir bedömda mer informellt och löpande samt varför bedömningarna av anställda i högre grad baseras på känsla än tydliga kriterier.

Samtliga intervjuade uttrycker att intressanta och varierande arbetsuppgifter är motiverande. Vi ser dock en tydlig skillnad i motivationsfaktorer hos arkitekter och managementkonsulter. Det framkommer under intervjuerna på arkitektbyrån att de anställda anser att möjligheten att utvecklas som arkitekt och att få arbeta med mer intressanta projekt är viktigare än att få göra karriär i traditionell mening. Ingen av de personer som vi talade med ville bli chef eftersom de anser att de då skulle komma längre ifrån sitt yrke. Managementkonsulterna betonar dock i mycket större utsträckning avancemang och lön som viktiga motivationsfaktorer. En tänkbar slutsats är att managementkonsulterna behöver mer feedback och bekräftelse för att motiveras eftersom de inte identifierar sig lika mycket med sitt yrke eller brinner för det i lika hög grad som arkitekterna. Maister (1993) beskriver att högpresterande personer ofta är beroende av externa motivationsfaktorer så som karriärmöjligheter, beröm och feedback. Arkitekter finner arbetet motiverande och utvecklande i sig vilket är i linje med Alvessons (2004) resonemang om att professionella yrkesmän främst motiveras av intressanta arbetsuppgifter, vilket medför att arkitekterna inte är i lika stort behov av extern belöning. Detta skulle kunna vara ännu en anledning till att fler formella system för bedömning finns på managementkonsultbyrån. Således kan skillnaden i motivationsfaktorer vara en av anledningarna till att karriärstrukturen är utformad på olika sätt, vilket även får konsekvenser för bedömningen av de anställda.

Dessa iakttagelser bekräftar att personalkonceptet *lärandemodellen* tillämpas på arkitektbyrån eftersom de anställda i högre grad motiveras av utveckling än avancemang i den interna hierarkin. Konsulterna motiverades i högre grad av en tydlig karriärstege, vilket stämmer in på personalkonceptet *karriärsmodellen*.

5.5.1 Estetiska kriterier

Den estetiska aspekten av arbetet är viktig för arkitekter, men uppfattningen om vad som är fin arkitektur har inget entydigt svar utan beror på betraktarens enskilda smak. Eftersom estetiken inte går att mäta eller utvärdera efter tydliga kriterier blir bedömningar på dessa områden automatiskt subjektiva, vilket kan förklara varför bedömningar på arkitektbyrån i stor utsträckning görs på känsla. Förutom svårigheten att utarbeta kriterier för bedömning, uttrycker de anställda att det skulle vara för hårt att bli bedömd på estetiska aspekter på ett formellt sätt. Detta kan bero på att anställda på arkitektbyrån anser att yrket är en stor del av deras identitet och att det därmed blir känsligt att bli bedömd på det kreativa i arbetet. Det är en tydlig skillnad från managementkonsulterna som inte anser att deras arbete är en stor del av identiteten och inte heller tycker att det är speciellt problematiskt att bli bedömda. Det ska

dock påtalas att arkitekterna i hög grad blir bedömda på estetiska och andra aspekter av sitt arbete, men att det inte sker främst i formella forum utan snarare av kollegor, kunder och överordnade under projektens gång.

5.5.2 Ekonomiska bedömningsmått

Skillnaden i motivationsfaktorer inom de båda företagen kan även vara en förklaring till de motstridiga åsikterna om affärsrättsliga bedömningsmått. Det främsta ekonomiska mått som de anställda i båda företagen bedöms på är debiteringsgraden. Konsulternas lön beror till stor del på vilken debiteringsgrad som de uppnår. De motiveras av en bra lön och har därför något att vinna på att fakturera kunden för så mycket tid som möjligt och därmed uppnå en hög debiteringsgrad. Debiteringsgraden står inte i konflikt med deras intressen. Arkitektbyrån utvärderar också de anställda på debiteringsgrad, men de går inte så långt som att knyta den till lönen. Detta kan bero på att arkitekter ser annorlunda på ekonomiska mått, affärer och monetär ersättning.

Genom att arkitektbyrån bedömer arkitekterna på debiteringsgraden får de mindre utrymme till att vara kreativa och skapa fin arkitektur och måste därmed tänka på den ekonomiska aspekten av projekten i större utsträckning. Några av de intervjuade arkitekterna vittnar om att de känner sig stressade och tycker att det känns olustigt att ledningen fokuserar på deras debiteringsgrad. Debiteringsgraden används av ledningen för att rikta de anställdas fokus mot de ekonomiska aspekterna av arbetet.

5.6 RESULTATETS – OCH PROCESSENS SYNlighet

Under intervjuerna på de båda företagen förstår vi att arkitekternas arbete och resultat är relativt synligt för kollegor, överordnade och kunder. Som vi förklarar i empirin kan chefer direkt observera arkitekternas arbete eftersom de vanligtvis är närvarande på kontoret. Arbetskamrater har också möjlighet att se vad enskilda anställda presterar eftersom de ofta sitter nära varandra, arbetar i grupp och granskar varandras arbeten. Kunderna på arkitektbyrån kan även följa projektets utveckling eftersom arkitekterna producerar fysiska produkter som till exempel skisser. Managementkonsulterna däremot arbetar ofta i mindre grupper eller i enmansuppdrag och de sitter ofta ute hos kunderna och arbetar. Gruppledarna har därför begränsade möjligheter att observera hur konsulterna presterar och antalet kollegor som har möjlighet att följa arbetets gång är färre än på arkitektbyrån. Kunderna däremot kan se konsulterna men eftersom de inte producerar lika påtagliga produkter som arkitekterna begränsas möjligheten att följa arbetsprocessen och bedöma resultatet.

Som vi nämnt innan är en skillnad mellan arkitekt – och managementkonsultföretaget den mängd formella bedömningar som görs. En möjlig förklaring till detta är att överordnade på managementkonsultbyrån har ett större behov av att fastställa hur duktig en anställd är och vad han eller hon presterar eftersom processen och resultatet inte är så synligt. På arkitektbyrån får cheferna mer information om de anställdas prestationer, vilket minskar behovet av formella bedömningar.

Processens och resultatets synlighet kan också förklara varför de anställda på de olika företagen upplever kunders bedömning som olika hård. Kundernas bedömning av arkitekterna upplevs av både anställda och deras chefer som hård. En tänkbar anledning till detta kan vara att arkitekterna levererar en mer konkret produkt än konsulterna vilket möjliggör bedömning i större utsträckning. Arkitekter berättar att loggböcker ofta skickas till kunderna i vilka de skrivit vad de åstadkommit och när. Vidare kan tänkas att arkitekternas tjänster i större utsträckning är jämförbara med andra arkitektbyråers eftersom de ofta deltar i budgivningsprocesser, vilket möjliggör att kunden kan bedöma den levererade tjänsten i högre grad. Managementkonsulternas tjänster är mer abstrakta och mindre jämförbara mellan företag. Det kan till och med vara svårt att bedöma projektets resultat även efter dess genomförande.

Managementkonsultbyrån har formella mallar som konsulterna kan ge till kunderna för att få feedback. Det framkommer dock att feedbacken från kunderna nästan uteslutande är positiv. Dessa bedömningar kan dock hjälpa en överordnad att identifiera problemanställda men säger inget om hur bra en konsult egentligen presterat i jämförelse med sina kollegor.

Utvärderingar från kunder kan ses som ett substitut för att den överordnade inte kan observera konsulternas arbete och därmed inte har full kännedom om deras karaktärsdrag, beteende och resultat. På arkitektföretaget har överordnade en större möjlighet att följa de anställdas arbete vilket gör att formella utvärderingar från kunder blir av mindre betydelse i bedömningen av en anställds prestation.

Eftersom både processen och resultatet är mer abstrakt och mindre synlig på konsultbyrån blir det viktigt för anställda att visa att de kan prestera i andra forum än just i kunduppdragen. Managementkonsulterna vi pratat med berättar att de arbetar i interna projekt för att visa kollegor och överordnade vad de kan. Följaktligen blir interna projekt betydelsefulla för de anställda i den mening att de får möjlighet att visa vad de går för. Arkitekterna uttryckte inte

att andra forum än kunduppdrag skulle vara viktiga för att kunna visa de överordnade och kollegorna hur de arbetar och presterar.

De interna projekten fyller ytterligare en viktig funktion för konsulterna, nämligen att de är viktiga för att kunna knyta värdefulla kontakter internt. Både konsulter och gruppleddare betonar vikten av att känna inflytelserika personer på företaget. Uttalanden som att ”man måste synas och höras” och ”det är viktigt att lära känna rätt personer” visar på betydelsen av att göra sig ett namn inom företaget, dels för att få möjligheten att delta i prestigefulla projekt, dels för att få fördelar vid befordringsprocessen. Trots att underlaget till den formella befordringsprocessen är omfattande anser flera av de intervjuade att det i slutändan är medlemmarna i befordringsgruppens personliga omdömen som är avgörande för beslutet. Det innebär att det är mycket viktigt att vara socialt kompetent och ha ett stort nätverk om man vill göra karriär. En anledning till nätverkens betydelse i befordringarna kan vara att resultatet, som nämnts tidigare, inte är så synligt på managementkonsultbyrån. Prestationer och färdigheter förmedlas istället i nätverken så att de ska kunna bli synliga för överordnade och inflytelserika personer.

Tillämpningen av mentorskap i de båda organisationerna är en observerbar skillnad. Troligtvis används mentorskapet i större utsträckning på managementkonsultföretaget för att de har en mer komplicerad internpolitik vilket betyder att de anställda kan behöva hjälp att förstå dess struktur. Mentorn hjälper adepten navigera i det interna nätverket i syfte att synliggöra adepten, vilket underlättar för denne att bli sedd och bedömd av rätt personer. Mentorn kan till exempelvis öppna dörrar för adepten genom att introducera denne för inflytelserika personer på företaget. Många av de intervjuade konsulterna berättade att de upplevde att deras mentor varit betydelsefull när de befordrats. Eftersom arkitekternas arbete är mer observerbart och konkret behöver de inte arbeta lika aktivt för att göra sig synliga för rätt personer för att kunna bli bedömda.

5.6.1 Signalvärde

Troligtvis har managementkonsultbyråns omfattande bedömningsprocesser av anställda ett signalvärde både externt och internt. Utåt signalerar de kontinuerliga bedömningarna av företagets anställda att personalen håller hög kvalitet och således även tjänsterna de erbjuder. Bedömningarna blir viktiga i och med att de anställda inte har en gemensam utbildningsbakgrund och eftersom managementkonsulter saknar en kontrollerande institution. Det kan tänkas att arkitektbyrån inte behöver signalera kvalitet utåt på samma sätt eftersom

alla anställda genomgår samma utbildning och därmed delar många yrkesnormer. Ytterligare en anledning kan vara att arkitekter har en professionell institution, Sveriges arkitekter, som tilldelar sina medlemmar yrkestitlar som signalerar kvalitet samt garanterar vissa uppförandenormer. Att bedömningar har ett signalvärde kan alltså delvis förklara varför managementkonsultföretaget har fler formella bedömningar av de anställda.

Internt signalerar de intensiva och noggranna bedömningsprocesserna på managementkonsultbyrån att det är de mest lämpade personerna som blir befordrade och att besluten baserats på korrekta bedömningar. De anställda får således uppfattningen att systemet är rättvist, vilket är viktigt för att kunna upprätthålla den hierarkiska strukturen enligt Alvesson och Kärreman (2007). Anledningen till att de formella bedömningarna är fler hos den studerade konsultbyrån än på arkitektbyrån kan bero på att arkitekternas prestationer är av mer synlig karaktär. Det kan tänkas att arkitekterna har en bättre uppfattning om hur duktiga deras kollegor är och presterar eftersom de har en större möjlighet att observera deras arbete. Konsulterna är oftast stationerade ute hos sina kunder vilket medför att det är svårare för dem att själva bedöma att det är de mest framgångsrika som blir befordrade eller inte. Den relativt stora mängden utvärderingar på managementkonsultbyrån bidrar följaktligen till att skapa en bild av att systemet är rättvis och korrekt.

6. SLUTSATSER

Nedan presenteras de slutsatser som kan dras utifrån studien om hur professionella tjänsteföretag bedömer sina anställda. De främsta likheterna och skillnaderna presenteras samt förklaringar till dessa.

De två professionella tjänsteföretagen bedömer sina anställda i formella arenor som till exempel utvecklingssamtal, lönesamtal, befodringsprocesser och genom utvärderingar efter projektens genomförande. Bedömningskriterierna som används är en blandning av resultat, beteende och egenskaper. Kriterierna är både kvantitativa och kvalitativa, även om de sistnämnda är vanligare. Bedömningarnas syfte är främst att utveckla de anställda och båda företagen använder sig av självbedömning till viss del, vilket innebär att de anställda skattar sina egna prestationer innan överordnade kommer in i bilden. Utöver de formella arenorna för bedömning som identifierats görs en stor och viktig del av bedömningarna informellt och löpande, exempelvis genom direktobservationer eller genom nätverk.

6.1 LIKHETER OCH SKILLNADER

Intressanta likheter mellan företagen är att bedömningar till stor del baseras på känsla och inte främst är ett resultat av en objektiv granskning. Subjektiva och känslomässigt grundade bedömningar får större betydelse på arkitektbyrån, medan managementkonsultföretaget har tydligare kriterier och metoder. I undersökningen har det framkommit att överordnade och medarbetare som genomför en bedömning inte alltid anser att det primära syftet med bedömningen är att generera korrekt information som ett led i en HR-process. Istället ses bedömningar ibland som ett medel för att till exempelvis motivera en underordnad eller hjälpa en kollega framåt i karriären. Vidare kan tänkas att professionella tjänsteföretag behöver en inbyggd flexibilitet i arbetssättet på grund av de varierande förutsättningarna i projekten, vilket kan bidra till att traditionella bedömningar som ska genomföras med en överordnad baserat på tydliga kriterier blir svåra att tillämpa i verkligheten. Det kan tänkas bidra till att bedömningar till stor del görs på känsla och att självbedömning används i så stor utsträckning. Dessa iakttagelser bekräftar att normativa bedömningsteorier inte på ett tillfredsställande sätt förklarar hur professionella tjänsteföretag bedömer sina anställda i praktiken. Det finns således fler felkällor än bedömningssystemets utformning som bidrar till att bedömningar inte alltid blir korrekta.

En av de tydligaste skillnaderna mellan de två fallföretagens bedömningar är att managementkonsultföretaget har fler formella bedömningsmetoder, bedömningstillfällen och inblandade aktörer, medan arkitektbyrån i högre grad förlitar sig på informell och löpande bedömning. Ytterligare en observerbar skillnad mellan de två företagen är betydelsen av det interna nätverket, som på managementkonsultföretaget utgör ett mycket viktigare forum för bedömning än på arkitektbyrån. Tre förklaringsfaktorer till skillnaderna mellan företagen har identifierats: karriärsstrukturen, motivationsfaktorer samt arbetsprocessens och resultatets synlighet.

6.2 FÖRKLARINGSFAKTORER

En slutsats är att företagens karriärstruktur får konsekvenser för hur mycket bedömningar de har. Managementkonsultföretaget har en tydligare karriärstruktur, vilket medför att de behöver ha en tydlig bedömningsstruktur för att kunna avgöra vilka som ska befordras och för att sedan kunna motivera och rättfärdiga besluten. Eftersom arkitektbyrån har en otydligare karriärstruktur som delvis baseras på intresseområden och där avancemang sker mer gradvis, blir formella bedömningar mindre betydelsefullt.

Ytterligare en iakttagelse är att de anställda på de båda företagen motiveras av olika aspekter. Det framkommer att båda grupperna motiveras av intressanta och utvecklande arbetsuppgifter, vilket bekräftar de teorier som finns kring vad professionella yrkesmän motiveras av. Vad som dock är intressant är att arkitekterna motiveras av denna aspekt i mycket större utsträckning än managementkonsulterna som tydligare uttrycker att de motiveras av att göra karriär. Managementkonsulterna anser dessutom inte att yrket är en stor del av deras identitet, vilket är en stor skillnad mot arkitekterna som starkt identifierar sig med sitt yrke. En slutsats är därmed att konsulter behöver mer feedback och bekräftelse på sitt arbete vilket gör att bedömningar används som ett medel för att motivera dem. Arkitekter å andra sidan, motiveras mer av arbetsuppgifternas karaktär och har en stark intern motivation vilket resulterar i att yttre bedömningar ses som mindre viktiga.

Den sista förklaringsfaktorn, nämligen arbetsresultatets och processens synlighet, erbjuder också förklaringar till varför bedömningen av anställda ser ut på olika sätt på arkitekt – respektive managementkonsultbyrån. Vi kan konstatera att arkitekternas arbetsprocess är mer synlig för kollegor, överordnade och kunder eftersom de ofta är närvarande på kontoret och dessutom producerar ett mer påtagligt och synbart resultat. Detta gör att behovet av formella bedömningar blir mindre eftersom de överordnade lättare kan observera de anställda och därmed vet hur duktiga de är. Att arkitektbyråns kunder upplevs bedöma arkitekterna hårt kan också förklaras med att deras arbetsprocess och resultat är mer synligt, vilket öppnar upp för bedömning. En konsekvens blir att de informella bedömningarna blir fler och de formella bedömningarna färre. Motsatt förhållande gäller på managementkonsultföretaget där mer formella bedömningar behövs för att arbetsprocessen och resultatet är mindre synligt.

Vi har kommit fram till att det interna nätverket spelar en betydelsefull roll för bedömning av anställda på managementkonsultföretaget, eftersom det används av konsulterna som ett medel för att göra sig synliga. Mentorskapet får också en betydelsefull roll för konsulterna eftersom mentorn hjälper dem att förstå nätverkets struktur så att de kan göra sig synliga för nyckelpersoner, vilket kan ge dem fördelar i befordringsprocessen och vid bemanning av intressanta projekt. Nätverkets betydelse kan således ses som en konsekvens av att de anställdas prestationer inte på ett lika naturligt sett görs synliga.

Vidare kan mängden formella bedömningar på managementkonsultföretaget förklaras av att dessa används för att signalera kvalitet både internt och externt. Internt vill företaget att

befordringsprocessen ska uppfattas som rättvis och externt vill företaget signalera tjänsternas kvalité genom att visa att arbetsstyrkan håller ett högt mått.

Avslutningsvis kan vi dra slutsatsen att professionella tjänsteföretag bedömer sina anställda i både formella och informella forum och att det både finns tydliga likheter och skillnader mellan fallföretagen. De observerade skillnaderna kan förklaras av företagens karriärstruktur, anställdas motivationsfaktorer samt arbetsprocessens – och resultatets synlighet.

7. DISKUSSION

I nedanstående avsnitt beskrivs inledningsvis uppsatsens forskningsbidrag. Därpå följer ett resonemang om eventuella brister i studien och avslutningsvis presenteras förslag på vidare forskning.

Uppsatsen bidrar till ett utökat empiriskt material och fördjupad förståelse för hur professionella tjänsteföretag bedömer sina anställda i praktiken. Den bekräftar nyare forskning om att professionella tjänsteföretag inte utgör en homogen grupp. Studien bidrar även med kunskap om varför bedömningar skiljer sig åt mellan en arkitektbyrå och ett managementkonsultföretag.

Vi är medvetna om att slutsatserna baseras på en relativt liten undersökning med endast två studerade företag och att slutsatserna inte kan anses vara allmängiltiga för professionella tjänsteföretag. Vid intervjuerna har vi försökt att vara neutrala och inte ställa ledande frågor för att inte påverka de intervjuades svar. Vi upplever att de intervjuade har varit öppna och ärliga mot oss, men på grund av frågeställningens känsliga natur och studiens kritiska perspektiv finns risken att de intervjuade har försökt att framställa sig och de bedömningsmetoder de använder sig av i en alltför god dager. En annan felkälla kan ligga i urvalet av de intervjuade eftersom det var HR-avdelningen som valde ut respondenterna, dock på basis av våra kriterier gällande karriärnivå och anställningstid. Det är således inte säkert att de utgör ett helt representativt urval av personalpopulationen. I stort anser vi dock att studien ger en trovärdig och tillförlitlig bild eftersom empirisk mättnad uppnåddes under intervjuerna. De resultat vi kommit fram till anser vi vara värda att ta i beaktande vid fortsatta studier av ämnet och de väcker även nya frågor vilka kan vara aktuella för framtida forskning.

7.1 Framtida forskning

Förslag på fortsatta studier är att undersöka hur de olika bedömningsmetoderna påverkar de anställda. Vår studie tyder på att professionella yrkesmän inom olika branscher har skilda attityder till bedömning på ekonomiska mått som debiteringsgrad. Följaktligen vore det intressant att undersöka hur bedömning på denna typ av kriterier påverkar anställdas motivation, beteende och identitet.

För att kunna dra generella slutsatser och skapa utökade teorier om hur bedömningar i professionella tjänsteföretag genomförs och kan förklaras, vore det intressant om framtida studier gjorde undersökningar med fler deltagande företag från fler branscher. En sådan undersökning skulle kunna fokusera på att utveckla mer underbyggda teorier kring hur företags karriärsstruktur, de anställdas motivationsfaktorer och arbetsprocessens samt resultatets synlighet, påverkar hur bedömningar genomförs.

8. REFERENSLISTA

8.1 SKRIFTLIGA KÄLLOR

Alvesson, M (1996): *Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies*, Institute of Economic Research Working Paper Series

Alvesson, M (2004): *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*, Oxford University Press

Alvesson, M & Kärreman, D (2007): Unravelling HRM: Identity, Ceremony, and Control in a Management Consulting Firm, *Organization Science*, Vol.18, No. 4, pp.711-723

Andersen, I (1998): *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur

Armbrüster, T (2006): *Economics and Sociology of Management Consulting*, Cambridge University Press

Bryman, A & Bell E (2007): *Business Research Methods*, OUP Oxford

Bryman, A (2002): *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber

Covaleski, M. Dirsmith, M. Heian, J & Samuel, S (1998): The Calculated and the Avowed: Techniques of Discipline and Struggles over Identity in Big Six Public Accounting Firms, Cornell University, 293/*Administrative Science Quarterly* 43(1998): 293-327

Devries, S & Morrison, G (1981): *Performance appraisal on the line*, John Wiley & Sons, Inc.

Hall, J. Posner, B & Harder, J (1989): Performance Appraisal Systems: Matching Practice With Theory, *Organization Management*, 1989 14:15

Holme, IM & Solvang, BK (1997): *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur

Jacobsen, D.I & Thorsvik, J (2008) *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur

Lindmark, A & Önnevik, T (2006): *Human Resource Management – Organisationens hjärta*, Studentlitteratur

- Longenecker, C. Ludwig, D (1990): Ethical Dilemmas in Performance Appraisal Revisited, *Journal of Business Ethics*, Dec 1990; 9,12; ABI/INFORM Global pg. 961
- Longenecker, C (1989): Truth or Consequences: Politics and Performance Appraisals, *Business Horizons*/November-December
- Løwendahl, B (2005): *Professional Service Firm*, Copenhagen Business School Press
- Maister, D (1993): *Managing the Professional Service Firm*, Simon & Schuster UK Ltd
- McGregor, D (1972): An uneasy look at performance appraisal, HBR Classic, *Harvard Business Review*, September-October
- Schilling, A. & Werr, A. (forthcoming). What is Professional Competence? A Study of Assessment Criteria in 8 Professional Service Sectors. In Buono, A., de Caluwé, L. & Stoppelenburg, A. (eds.) *Exploring the Professional Identity of Management Consultants*. Greenwich, CT: Information Age Publishing
- Svenning, C (2003), *Metodboken*, Lorentz Förlag
- Sveriges arkitekters stadgar, Internetkälla, <http://www.arkitekt.se/stadgar>, hämtad 2012-04-28
- Tichy N M, Fombrun C, Devanna M A (1982) Strategic Human Resource Management, *Sloan Management Review*, Winter 1982: 23: 2 ABI/Inform Global pg.47
- Townley, B (1994): *Reframing Human Resource Management: Power, Ethics and the Subject at Work*, SAGE Publications
- Werr, A. & Schilling, A. (2011) "Talent Factories" and "Expert Houses": Patterns of Human Resource Management in Professional Service Firms. In IPOB (Eds). *The Future of Knowledge-intensive Service Work - Theory and Practice of Managing Human and Organizational Resources*: 127-152. Marburg: Metropolis
- Yin, Robert K (1989) *Case study research*, SAGE Publication

Dokument från Arkitektbyrån

Mallar och instruktioner till:

Utvecklingssamtal

Uppdragsutvärdering

Kompetenskartläggning

Medarbetarundersökning från hösten 2011

Lönepolicyn

Dokument från Managementkonsultföretaget

Mallar och instruktioner till:

Utvecklingssamtalet

Befordringsprocessen

Lista med formella kriterier för de olika karriärnivåerna

Konsultutvärdering från kollega och kund

8.2 INTERVJUER

Arkitektbyrån

Anställd vid HR-avdelningen – 2012-05-01

HR-chef – 2012-03-05

Anställd handläggare - 2012-03-08

Studiochef – 2012-03-09

Anställd uppdragsansvarig – 2012-03-13

Anställd uppdragsansvarig- 2012-03-14

Studiochef – 2012-04-02

Ekonomichef – 2012-04-13

Managementkonsultföretaget

Anställd vid HR-avdelningen – 2012-04-11

Anställd på nivå fyra – 2012-04-24

Anställd på nivå fyra - 2012-04-24

Anställd på nivå fyra– 2012-04-24

Gruppchef på nivå sex – 2012-04-26

Anställd på nivå fyra – 2012-04-26

Gruppchef på nivå sju – 2012-05-04