



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

*Företagsekonomiska institutionen*

*FEKH19*

*Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå*

*VT2016*

# Pengar och motivation

*En studie om pengabaserade belöningsystem  
och dess påverkan på motivation och prestation*

***Författare:***

Anna Clark

Camilla Jacobson

Matilda Kindström

***Handledare:***

Magnus Johansson



## Sammanfattning

*Examensarbetets titel:* Pengar och motivation: En studie om pengabaserade belöningssystem och dess påverkan på motivation och prestation

*Seminariedatum:* 2016-06-03

*Ämne/kurs:* FEKH19 Företagsekonomi, Examensarbete i Strategic Management, 15 HP

*Författare:* Anna Clark, Camilla Jacobson & Matilda Kindström

*Handledare:* Magnus Johansson

*Antal ord:* 14 941

*Nyckelord:* Monetära incitamentssystem, Motivation, Prestation, Anställda, Negativa Effekter

*Syfte:* Undersöka hur åtta identifierade negativa effekter påverkar de anställdas upplevda motivation och prestation som ett resultat av befintliga monetära incitamentssystem.

*Metod:* Genom en flerfallsstudie med kvalitativ forskningsdesign har åtta semistrukturerade intervjuer utförts. Dessa intervjuer har sedan sammanställts i en databas och analyserats. Både induktiv och deduktiv ansats har använts i olika delar av uppsatsen.

*Teoretiska perspektiv:* Vi har tagit del av en rad teorier med bakgrund i nationalekonomin såsom principal-agentteorin, men även teorier från den psykosociala kontexten rörande motivation och prestation för att få en djupare förståelse kring monetära incitamentssystem. Teorierna och den forskning som genomförts på området har använts som utgångspunkt för att vidare analysera och förklara de resultat och relationer vi identifierat i vår undersökning.

*Empiri:* Då vi ämnade att undersöka monetära incitament var en av grundförutsättningarna att sådana system är implementerade på de valda företagen. Vidare var ett viktigt krav att humankapitalet inom företaget skulle vara en av deras viktigaste resurser. Därav ansåg vi att de valda företagen framstod som relevanta kandidater. Vår urvalsram består av fyra personer från varje företag.

*Resultat:* Fem av de identifierade negativa effekterna inverkar på upplevd motivation och prestation, varav en effekt visade sig behöva kompletteras för att uppvisa sin reella effekt. Två av de negativa effekterna resulterade inte i empiriska bevis men kunde inte avfärdas utan vidare studier och en av effekterna avfärdades helt. Påverkan visade sig vidare vara störst på upplevd motivation då prestation inte visade sig vara lika starkt kopplad till de monetära incitamenten och kan bibehållas trots minskad motivation.

## Abstract

*Title:* Money and motivation: a study of monetary incentive systems and its influence on motivation och performance

*Seminar date:* 2016-06-03

*Course:* FEKH19 Business Administration, Degree in Strategic Management, 15 University Credit Points (UPC) or ECTS-cr)

*Authors:* Anna Clark, Camilla Jacobson & Matilda Kindström

*Advisor:* Magnus Johansson

*Amount of words:* 14 941

*Key words:* Monetary Incentive Systems, Motivation, Performance, Employees, Negative Effects

*Purpose:* Examine how eight identified negative effects influence the perceived motivation and performance of the employees as a result of the current efficacious monetary incentive system.

*Methodology:* Through a multiple case study based on a qualitative research method, eight semi-structured were conducted. Afterwards the interviews were compiled in a database and analyzed. Both an inductive and deductive approach have been used in different parts of the thesis.

*Theoretical perspectives:* We have reviewed a variety of theories with background in economics, such as the agency theory, as well as several theories within the psychosocial context regarding motivation and performance to generate a deeper understanding in connection to monetary incentive systems. The given theories and the previous research executed within the area will be used as a basis for further analysis and to explain the identified results and relation identified in our study.

*Empirical foundation:* As our objective was to examine monetary incentive, one of the key factors was that such systems were currently implemented within the chosen companies. In addition, another important requirement was that the human capital would be one of the more important assets to the firm. Therefore we concluded that the two chosen companies appeared as relevant candidates. Selected were four people from each company.

*Conclusions:* Five of the identified negative effects affected the perceived motivation and performance, whereof one effect needed further complementing to indicate its real effect. Two of the negative effects did not result in empirical evidence but could not be dismissed without further studies and one effect was completely dismissed. The given effect proved to be greatest on the perceived motivation as the performance was not as strongly connected to the monetary incentives and can be kept high although a decrease in motivation.

## Innehållsförteckning

INTRODUKTION .....	6
PRAKTISK BAKGRUND .....	6
TEORETISK BAKGRUND .....	7
PROBLEMFÖRMULERING OCH SYFTE .....	8
DEFINITIONER: MOTIVATION OCH PRESTATION .....	9
AVGRÄNSNING .....	10
TEORI.....	11
INCITAMENT OCH PRESTATION .....	11
MONETÄRA INCITAMENTSSYSTEM .....	12
PSYKOSOCIAL ARBETSMILJÖ .....	14
<i>Motivationsteorier med koppling till inre faktorer.....</i>	<i>15</i>
<i>Motivationsteorier med koppling till yttre faktorer.....</i>	<i>16</i>
<i>Organisationskultur.....</i>	<i>18</i>
NEGATIVA EFFEKTER .....	19
<i>Pengar har ingen motiverande effekt .....</i>	<i>19</i>
<i>Skapar ingen långsiktighet.....</i>	<i>20</i>
<i>Lockar fel personer.....</i>	<i>21</i>
<i>Påverkar interna relationer.....</i>	<i>22</i>
<i>Tunnelseendeeffekt.....</i>	<i>22</i>
<i>Ser inte till individen .....</i>	<i>23</i>
<i>Ger inte verktyg att prestera bättre.....</i>	<i>24</i>
<i>Skapar förvirring.....</i>	<i>24</i>
TEORETISKT RAMVERK.....	25
METOD.....	28
ANSATS .....	28
FORSKNINGSDESIGN .....	29
URVAL .....	30
FORSKNINGSINSAMLING .....	32
TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	32
DATAANALYS .....	34
VALIDITET OCH RELIABILITET .....	35
FALLFÖRETAGENS INCITAMENTSSYSTEM.....	37
FALLFÖRETAG ASK.....	37
<i>Presentation.....</i>	<i>37</i>
<i>Historik.....</i>	<i>38</i>
<i>Individnivå.....</i>	<i>40</i>
<i>Interna relationer .....</i>	<i>42</i>
<i>Förbättringsmöjligheter och de anställdas val.....</i>	<i>43</i>
FALLFÖRETAG BALDER.....	44
<i>Presentation.....</i>	<i>44</i>
<i>Historik.....</i>	<i>45</i>
<i>Individnivå.....</i>	<i>46</i>
<i>Interna relationer .....</i>	<i>49</i>

<i>Förbättringsmöjligheter och de anställdas val.....</i>	<i>50</i>
ANALYS .....	51
PENGAR HAR INGEN MOTIVERANDE EFFEKT .....	51
SKAPAR INGEN LÅNGSIKTIGHET .....	53
LOCKAR FEL PERSONER.....	54
PÅVERKAR INTERNA RELATIONER.....	55
TUNNELSEENDEEFFEKT .....	57
SER INTE TILL INDIVIDEN.....	58
GER INTE VERKTYG ATT PRESTERA BÄTTRE .....	59
SKAPAR FÖRVIRRING.....	60
REVIDERING AV TEORETISKT RAMVERK .....	61
SLUTSATS OCH DISKUSSION .....	63
SLUTSATS.....	63
DISKUSSION.....	63
FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING .....	65
REFERENSLISTA .....	66
AKADEMISKA KÄLLOR.....	66
ELEKTRONISKA KÄLLOR .....	70
MUNTliga KÄLLOR.....	71
BILAGOR .....	72
BILAGA 1: INTERVJUMALL .....	72

## INTRODUKTION

### Praktisk Bakgrund

Historiskt sett har belöningsystem i många fall använts för att dirigera anställda mot ett visst mål och främst genom att använda sig av monetära incitament. Det var efter Taylorismens framträdande under industrialismen som förhållningssättet gentemot effektivisering och systematisering av arbetskraft motiverade användandet av belöningsystem. Sedan dess används monetära incitament konsekvent inom den företagsekonomiska världen. Enligt Smitt, Wiberg, Olwig, Riegnell och Sjöstrand (2002) har användandet av belöningsystem med tiden ökat. År 2002 använde sig sjuttio procent av svenska företag utav monetära belöningsystem till skillnad från 1997 då tio procent gjorde det, en ökning på sextio procentenheter på bara fem år (Smitt et al, 2002). Utformningen av dessa belöningsystem varierar och utgör en allt mer komplicerad fråga då de skall passa in i företagets nuvarande situation, storlek och överensstämma med organisationens speciella behov (Caudill & Porter, 2014).

För att effektivisera arbetsuppgifterna och uppnå långsiktig tillväxt behöver företag driva sina anställda att prestera i linje med företagets mål, således agerar belöningsystemet som ett styrmedel. Idag används belöningsystem i hög grad men det råder ingen konsensus om hur belöningsystem på bästa sätt praktiskt bör utformas. Vad som poängteras av förespråkarna till monetära belöningsystem är att de fungerar som en strategi vilken ämnar motivera de anställda och på så sätt öka prestationen vilket kopplar samman belöning, motivation och prestation (Luthans & Stajkovic, 2011). Om den anställda kan se ett samband mellan sin prestation och belöning bidrar det monetära incitamentssystemet till en tydlig stimuli, finns belöningen tillgänglig kommer den anställda anstränga sig mer.

## Teoretisk Bakgrund

Studiens teoretiska utgångspunkt grundar sig i principal-agentteorin och problematiken den uttrycker. Agentteorin undersöker hur incitament och kontrakt används för att motivera agenten att uppnå målkongruens med principalen (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2009). Jensen och Meckling vidareutvecklar agentteorins antaganden gällande agentkostnader (1976) och förankrar det i till företagsform. Agentteorin skapar en bas för att förklara vikten av att få de anställda att uppnå målkongruens med företaget (Anthony, Govindarajan, Hartmann, Kraus & Nilsson, 2014). Däremot gör teorin inget anspråk på att specifikt förklara vilket incitament som lämpar sig bäst och därför ter sig själva utformningen av incitamentssystem olika från företag till företag. Inom företagsvärlden tolkas vikten av incitamentsskapande vanligtvis som användandet av någon form av monetärt incitament (Armstrong, 2007).

En annan aspekt som inte beaktas inom agentteorin är den verkliga effekten av incitamentssystem och dess inverkan på motivation och prestation. Med utgångspunkt i psykosocial arbetsmiljö och dess kontext finns flera motivationsteorier som ifrågasätter den positiva inverkan på motivation och prestation monetära belöningsystem antas skapa. Motivationsteorierna som ligger till grund för denna studie delas enligt modern organisationspsykologi in i fyra områden: behovsteorier, kognitiva teorier, sociala teorier och arbetskaraktäristiska modeller (Kaufmann & Kaufmann, 2005).

Forskning kopplad till motivation ifrågasätter användandet av monetära belöningsystem som instrument för att öka motivation och prestation, då pengar inte anses vara ett tillräckligt starkt motivationsverktyg. Kohn (1993) bygger vidare på detta antagande i sin artikel *Why Incentive Plans Cannot Work*, där han tar upp negativa effekter av belöningsystem ur ett företagsperspektiv.

Sammanfattningsvis brukar kritiker mot monetära incitament hävda att sådana system har en negativ påverkan på de anställda, medan förespråkarna påstår att de positiva effekterna överstiger de negativa. Forskning i ämnet ger därför ingen fullständig klarhet i frågan. Vad som däremot tydligt går att särskilja är att förespråkare för finansiella incitamentssystem i stor grad förlitar sig på nationalekonomiska teorier, såsom agentteorin, medan de som är kritiska främst grundar sina antaganden i teorier med härkomst från psykologin och sociologin (Anthony et al, 2014).

### **Problemformulering och syfte**

Med bakgrund i den utbredda förekomsten av monetära incitamentssystem inom företagsvärlden och den positiva effekt på motivation och prestation de praktiskt antas ha, ämnar detta arbete att undersöka de negativa effekter som med grund i motivationsteorier antas bli en bieffekt av verksamma system. Som en fortsättning på tidigare forskning kring monetära incitamentssystem och bristen på konsensus kring dess slutgiltiga effekt, placerar sig vår studie i presenterat forskningsgap.

Med utgångspunkt i antagandet att det ligger i principalens intresse att i så stor utsträckning som möjligt motivera agenten att agera enligt principalens agenda, resulterar det i att agentens perspektiv blir det centrala. Syftet med vår studie blir att öka förståelsen kring vilka negativa effekter från användandet av monetära incitamentssystem som påverkar de anställdas upplevda motivation och prestation. Vidare vill vi även undersöka hur den upplevda motivationen och prestation påverkas. Studiens teoretiska och empiriska problematisering mynnar följaktligen ut i nedanstående forskningsfrågor:

- *“Vilka av de negativa effekterna som uppkommer från monetära incitamentssystem påverkar upplevd motivation och prestation?”*



- *“Hur påverkar de upplevd motivation och prestation?”*

De negativa effekter som uppkommer av monetära incitamentssystem identifieras ur den psykosociala kontexten och kommer sedan analyseras mot ett empiriskt material för att se hur agents motivation och prestation egentligen påverkas av monetära incitamentssystem. Detta utförs med hjälp av fallstudier på två bolag, som givits pseudonymerna Ask och Balder. Båda företagen är verksamma inom tjänstebranschen och arbetar med olika typer av förmedling. Ask är verksamt inom nöjesbranschen medan Balder är verksamt inom försäkringsbranschen. De båda företagen har en tydlig försäljningsavdelning med prestationskrav som tar formen av belöningssystem och monetära incitament.

### **Definitioner: Motivation och Prestation**

Det finns en mängd olika definitioner på vad motivation innebär och generellt kan det ses som en drivkraft som gör oss aktiva istället för passiva i en viss situation (Franken, 1998). Det finns en samlingsmodell för motivation som beskriver biologiska, psykologiska och sociala faktorer som med olika intensitet påverkar prestationen. Den skiljer även på inre och yttre motivation, där inre motivation är det som kommer från drifter och personlig vilja medan yttre motivation kommer från social kontext där närvaron av andra människor leder till aktivering. När motivationen ökar sägs även prestationen öka. Fokus i detta arbete kommer att ligga på den inre, individuella, motivationen (Kaufmann & Kaufmann, 2005).

Prestation definieras enligt Nationalencykpedin (2016) som något som åstadkommit eller fullgjorts, ofta trots svårigheter. I denna uppsats kommer det stå för arbetsinsats och det faktiska resultat agenten producerar.

Kopplingen mellan motivation och prestation ligger i antagandet att ökad motivation leder till ökad prestation. Givetvis finns det andra faktorer som kan påverka prestation, men motivation anses vara den viktigaste (Knippenberg, 2000). Kopplingen som görs till principal-agentteorin är att det ligger i principalens intresse att motivera agenten då principalen vill åt den ökade prestationen.

### **Avgränsning**

För att effektivt kunna studera ovan givna forskningsfrågor är några avgränsningar nödvändiga. Först, för att kunna uppnå önskat djup och få större förståelse för relationen mellan monetära incitamentssystem, de negativa effekterna och upplevd motivation och prestation valdes en kvalitativ forskningsdesign (se metoddel för vidareutveckling). Som ett resultat av detta minskar den generella applicerbarheten.

Fortsättningsvis ämnar uppsatsen inte komma med något förslag till ett optimalt incitamentssystem utan berör ämnet med en förklarande ansats för att undersöka hur följande teoretiska negativa effekter verkligen påverkar agenten, och på så sätt ge en överblick kring vilka resultat ett monetärt incitamentssystem medför när det används. Vidare har avgränsningar gjorts i valet att fokusera på agenten och valet att fokusera på de negativa aspekterna. Detta ur antagandet att det ligger i principalens intresse att motivera agenten på bästa sätt, vilket gör agentens upplevelse av belöningsystemet centralt. Att vi valt att fokusera på de negativa effekterna grundar sig i samma resonemang, att de negativa effekterna är av intresse för principalen, främst kopplat till utformningen och implementeringen av ett monetärt belöningsystem.

## TEORI

*Uppsatsens teoridel presenterar initialt teorier kring monetära incitamentssystem som ställer sig bakom användandet av sådana system. Detta följs upp av den psykosociala arbetsmiljöns kontext med psykosociala och fysiska påverkande element. Detta i form av olika motivationsteorier samt organisatoriska strukturer såsom företagskultur.*

*Baserat på den första delen följer andra teoridelen med negativa effekter som identifierats ur presenterad psykosocial kontext, och är sådana att de skulle kunna ha en negativt inverkan på den anställdes motivation och prestation, som ett resultat av befintliga belöningsystem. Teoridelen avslutas med ett sammanställt ramverk med dessa effekter.*

### **Incitament och prestation**

Problematiken i förhållandet mellan principalen och agenten grundar sig i antaganden om att de berörda parterna har olika intressen, det faktum att agentens handlande är svårt att övervaka samt att agenten kan inneha dold information som kan påverka principalen negativt. Således skapas behovet för principalen att skapa incitament för att få agenten att agera i enlighet med och fullfölja dennes intresse (Besanko et al, 2009). Vanligtvis så löses denna problematik med kontrakt och prestationsbaserade incitament där principalen, genom att koppla agentens ersättning till dennes payoff, skapar incitament för agenten att vilja agera i principalens intresse. Agenten kommer således att öka sin ansträngning, tillika principalens payoff, så länge agenten känner att belöningen ökar (Besanko et al, 2009). Enligt teorin utgör agenten en finansiell tillgång för företaget i form av humankapital. Följaktligen blir det därför viktigt med kontrollerande mekanismer som ser över så att systemet fungerar och att ett enat intresse uppstår.

Även om agentteorin varit otroligt influerande inom företagsvärlden har kritik riktats mot dess grundantaganden i att människor är rationella och alltid ser till sitt eget intresse. Framför allt att agenten alltid tenderar att vilja få en så hög avkastning som möjligt till minsta möjliga ansträngning och att principalen alltid vill det motsatta. Även om dessa brister erkänns av dess förespråkare, hänvisar de trots detta till teorins generella applicerbarhet (Anthony et al, 2014). Eisenhardt (1989) berör vidare problematiken kring konkretiseringen av teorin i sig. Framför allt i samband med de svårigheter som existerar med att kontrollera och mäta kontraktsförhållandet mellan principalen och agenten.

### **Monetära incitamentssystem**

Vid den praktiska utformningen av incitamentssystem tenderar främst monetära belöningsystem att premieras då det finns ett grundläggande antagande om att individer besitter en hög villighet att substituera icke-monetära ersättningar med finansiella belöningar (Baker, Jensen & Murphy, 1988). Formerna av monetära incitamentssystem är flertalet, bland annat används prestationsbaserad ersättning, bonus och vinstandelar (Anthony et al, 2014).

Förespråkarna för finansiella incitament betraktar det som en verkningsfull influens för att styra de anställdas prestationer och beteende (Jenkins & Gupta, 1982; Locke, Feren, McCaleb, Shaw, & Denny, 1980; Skaggs, Dickinson, & O'Connor, 1992). Rynes, Gerhart och Minette (2004) belyser monetär belöning som en av de främsta resurserna för att skapa förhöjd motivation. Något som Locke, Feren, McCaleb, Shaw & Denny (1980) ställer sig bakom när de argumenterar för att det inte finns något incitament eller motivationsteknik som kommer i närheten av pengars effektivitet. Detta främst kopplat till dess instrumentella värde, då det monetära värdet kan härledas som den viktigaste förutsättningen för livsuppehälle för de flesta.

Det finns ett konstaterat dilemma i den empiriska forskning och undersökningar som gjorts, där det finns tydliga inslag på att människor tenderar att undervärdera vikten av finansiell ersättning som en motivationsfaktor. Belöning påverkar alltså i högre grad människors handlingar och beslut än vad som antyds vid en självuppskattning om motivation. Resultatet av följande insikt blir att risken för att underskatta monetära incitamentssystem som motiveringsmekanism ökar avsevärt vid interna utvärderingar (Rynes, Gerhart & Minette, 2004).

Generellt när det kommer till hur väl prestationsbaserad belöning faktiskt fungerar finns ansevära bevis på att detta främst bör kopplas till utförda arbetsuppgifter. För enklare, mer mekaniska arbetsuppgifter kan en prestationsökning ske, men när det däremot kommer till mer komplexa arbetsformer går forskningen isär kring dess verkliga påverkan (Besanko et al, 2009). Flertalet forskare har, som Jenkins (1968) noterat, studerat och fokuserat på variationen inom resultat från incitamentssystem och inte om prestationsbaserad lön upplevs öka prestationsnivån i sig. Mätproblematiken kring incitamentssystem är även den omdiskuterad. Företags interna utvärdering av befintliga system kan bygga både på objektiva mätal (enhetens vinst, försäljning etc.) och subjektiva mätal ("värdet" av den anställde för företaget). Att det inte finns något optimalt utvärderingssätt försvårar processen och användandet av belöningssystem. Risk finns att mätningen misslyckas med att fånga alla aspekter av den önskade prestationen hos den anställde (Besanko et al, 2009). Samtidigt ökar det således vikten av fortsatt forskning kring effekterna av belöningssystem och människors motivation (Baker, Jensen & Murphy, 1988).

## **Psykosocial arbetsmiljö**

För att kunna utvärdera effekten av ett monetärt incitamentssystem till fullo bör människans psykologiska aspekter beaktas. Inom psykologin talas det om psykosocial arbetsmiljö som handlar om både psykosociala och fysiska faktorer (Eriksson & Larsson, 2009). Epplers och Nelander (1981) använder psykosocial arbetsmiljö som ett samlingsbegrepp som berör både arbetsinnehåll, samarbetsformer och arbetsorganisation. Arbetsinnehåll sammankopplas med de faktiska arbetsuppgifterna, och dess psykologiska mening i form av arbetstagarens upplevda meningsfullhet och personliga utveckling. Samarbetsformer avser de psykosociala aspekterna av samarbete, det vill säga relationer på arbetsplatsen, både mellan individ och arbetsgrupp men även inom arbetsgruppen och företaget i sin helhet. Arbetsorganisation omfattar de organisatoriska faktorerna såsom arbetsplatsens formella och informella struktur, utformning av befattning, planering och medbestämmande och även organisationskultur.

Då individens handlingar och psykiska hälsa är starkt beroende av ovannämnda faktorer bör arbetsmiljön anpassas efter individens fysiska och psykiska förutsättningar. Med insikten i att företags behov oftast skiljer sig från den anställdes tenderar agentteorin att enbart fokusera på de yttre motivationsfaktorerna. Med grund i den psykosociala kontexten kan detta ifrågasättas av flertalet motivationsteorier som berör motiverat beteende i arbetslivet (Anthony et al, 2014). Inom modern organisationspsykologi kategoriseras dessa teorier enligt fyra områden: behovsteorier, kognitiva teorier, sociala teorier och arbetskaraktäristiska modeller, där de två första områdena anses tillhöra inre faktorer och de två efterföljande anses tillhöra yttre faktorer (Kaufmann & Kaufmann, 2005).

### ***Motivationsteorier med koppling till inre faktorer***

De inre faktorerna som sätter igång individens aktivitet omfattar behov, förväntningar och utvärderingar. Inom området behovsteori ligger fokus på mänsklig motivation som förklaras genom de grundläggande behov som resulterar i att vi företar oss saker (Kaufmann & Kaufmann, 2005). McClellands behovsteori, *need theory*, är vedertagen inom området. Teorin bygger på antagandet att alla människor inte motiveras av samma faktorer utan beroende på människotyp så motiveras vissa mer av vissa faktorer än andra. Behovet av att prestera, behovet av tillhörighet och behovet av makt är de tre behov som utgör kategorierna. Beroende på hur personen är lagd kommer ett av dessa behov att dominera och det blir då det viktigaste behovet att ta hänsyn till. För att framgångsrikt motivera människor måste managers enligt McLelland alltså ta hänsyn till dessa aspekter och inkorporera dem i incitamentssystem (McClelland, 1976). Kritiken som riktats mot McClellands behovsteori rör främst att den är allt för individualistisk och för ensidigt fokuserar på just individens inre behov men även prestationsbehovets kulturella kontext som uteblir (Abrahamsson & Andersen, 2005).

Inom området kognitiv teori ligger fokus på de behov som vi inte är helt medvetna om som driver oss till handling. Under området återfinns teorier som målsättningsteorin och förstärkningsteorin (Kaufmann & Kaufmann, 2005). Edwin Lockes målsättningsteori, *goal-setting theory* konstaterar att målsättning är essentiellt och starkt kopplat till arbetsuppgiften. När det finns tydliga mål kommer vår prestation öka och styras i den riktningen. Teorin indikerar även att finansiella incitament ökar acceptansen för svåra prestationsmål, och då också prestation (Locke, Latham & Erez, 1988). Vidare uttrycks även de anställdas input i målsättningen som en viktig faktor för att öka acceptansen för målen. Kritik har riktats mot teorin när den appliceras på mer komplexa arbetsuppgifter

eller när managers och organisationen i sig har motsägande mål (Chacko & McElroy, 1983).

När det kommer till Skinners förstärkningsteori, *reinforcement theory*, ligger logiken i att ett beteende är återkommande om det konstant och långsiktigt förstärks. Ett beteende kan härledas både från belöning och bestraffning. Om ett visst beteende frekvent belönas sker en koppling till att det är en god handling. Om ett beteende istället bestraffas kommer den berörda se detta som en negativ handling och undvika detta beteende (Skinner, 1938). Teorin är högst relevant inom arbetslivet då den bidrar till förståelse för ett visst beteende och då även prestation på en arbetsplats. Exempelvis skulle den ekonomiska ersättningen, som monetära incitamentssystem bidrar till, medföra att den anställda ändrar beteende genom förstärkning då ett sådant system förespråkas. Belöning, beröm och feedback blir således viktiga aspekter för att den anställde ska uppleva positiv motivation till sitt arbete (McLeod, 2015). Den kritik som teorin fått rör främst dess varande som kognitiv teori eller inte, då ett beteende anses påverkas av yttre faktorer snarare än inre tillstånd och behov (Abrahamsson & Andersen, 2005).

### ***Motivationsteorier med koppling till yttre faktorer***

De yttre faktorerna som sätter igång individens aktivitet omfattar arbetsuppgifter, arbetsmiljö och social kontext. Inom området sociala teorier ses det till individens förhållande till medarbetarna och hur det kan inverka (Kaufmann & Kaufmann, 2005).

Den främsta teorin inom området som presenteras är Adams (1963) likvärdesteori, *equity theory*, som belyser vikten av jämförelse. Hos människor finns det ett behov av att jämföra och oavsett vilket incitamentssystem som implementeras så kommer individer alltid att jämföra sin belöning och prestation med andras. Detta blir en viktig aspekt att ta hänsyn till vid implementeringen av incitamentssystem då den kan påverka motivationen



hos anställda givet vad andra får. Hur andra och en själv uppfattas kan alltså kopplas till upplevelsen av ett incitamentssystem och måste tas med i utvärderingen av dessa. Det spelar alltså inte bara roll hur individen direkt upplever situationen utan också i jämförelse med andra (Adams, 1963). Vidare kan det i en företagskontext vara så att en anställd känner att sin kompensation är rättvis kontra sina medarbetare, men att hela kompensationssystemet däremot upplevs som orättvist (Huseman, Hatfield & Miles, 1987).

Inom området arbetskaraktäristiska modeller ligger fokus på egenskaperna i arbetet och hur det påverkar arbetstagarnas motivation och prestation (Kaufmann & Kaufmann, 2005). En utbredd applicerad teori är Herzbergs tvåfaktorsteori. Tvåfaktorsteorin grundar sig i två typer av behov, primära: psykologiska behov och sekundära: socio-psykologiska behov. Dels finns det faktorer som bidrar till tillfredsställelse, *motivation factors*, samt faktorer som i sig inte leder till tillfredsställelse och som vid brister skapar missnöje, *hygien factors*. Dessa är så nära sammankopplade att det inte räcker att se till den ena för att avgöra vad som leder till ett tillfredsställande arbete utan båda måste tas i beaktning (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Genom att eliminera de faktorer som leder till missnöje kan prestationen hos de anställda höjas till en viss nivå men för att få de anställda att känna motivation och arbetsglädje behöver motivationsfaktorerna tillföras. Till hygienfaktorerna räknas företagspolicy, administration, övervakning (teknisk kvalitet), mellanmännsliga relationer, fysiska arbetsvillkor, arbetssäkerhet, förmåner och lön. Till motivationsfaktorer räknas prestation, muntligt erkännande, utmanande arbete, ansvar och möjlighet till befordran (Herzberg, 2005). Den kritik som ifrågasatt teorin pekar mot hur den arbetats fram, att de tillfrågade själva fått identifiera vilka behov som behöver uppfyllas för att de ska trivas på

arbetsplatsen vilket gör att psykologiska aspekter till hög grad inverkar (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

### ***Organisationskultur***

Den tredje aspekten av den psykosociala arbetsmiljön innefattar fysiska organisatoriska element såsom organisationskultur men även informell och formell organisationsstruktur. Organisationskultur kan delas in i två delar. En mer svårgreppbar del som syftar till värderingar och praxis inom ett företag. Värderingarna ligger ofta djup rotade och kan vara svåra att förändra då människor inte alltid är medvetna om sina egna värderingar de styrs av. De strukturer och tillvägagångssätt som visar sig framgångrika för ett företag blir med tiden allt mer använda och accepterade inom företaget vilket leder till att de tillslut utgör en del av företagets kultur. Den andra delen av kultur är lättare att identifiera inom ett företag då den ofta är uttalad och nyanställda uppmanas att anamma ett beteende eller en attityd. Dessa två aspekter av kultur påverkar ofta varandra vilket gör ett företags kultur komplex och skiljer den från ett företags strategi, som ofta är mer explicit uttryckt (Heskett & Kotter, 1992).

Det har forskats allt mer inom företagets kultur i relation till de anställdas motivation. En studie som utfördes av American Psychology Association på 80-talet visade att agents värderingar då de ligger i linje med principalens, har en positiv påverkan på motivationen (Melingo, Ravlin & Adkins, 1989). Gemensamma värderingar inom företaget är det som bygger en stark organisationskultur och har blivit långsiktigt viktigt vid rekrytering. Vidare så har alla företag kulturer och de förändras hela tiden. Centralt kring organisationsstruktur och kultur är vikten av kommunikation och en kontinuerlig dialog på arbetsplatsen, då det potentiellt kan leda till att företagskulturen kan användas som motivationsverktyg (Alani & Timander, 2013).

## **Negativa effekter**

Utifrån den psykosociala arbetsmiljöns kontext och de teorier som presenterats har vi identifierat åtta negativa effekter på motivation och prestation som uppkommer vid implementeringen av monetära incitamentssystem. De sex första är främst kopplade till det psykosociala perspektivet, de senare två är främst kopplade till det fysiskt organisatoriska.

### ***Pengar har ingen motiverande effekt***

Med utgångspunkt i tvåfaktorsteorin förklaras pengar som en hygienfaktor vilket innebär att den inte kan användas som motivationsverktyg, utan är en grundläggande faktor som behöver uppfyllas för att individen ska kunna uppfylla sina basala behov. För att ytterligare motivera anställda krävs en belöning som ser till personlig utveckling och kreativ stimulans snarare än pengar. Viktigt att poängtera med detta argument är att pengar inte helt tas ur ekvationen. För att eliminera missnöje på arbetsplatsen ligger fortfarande lön som en viktig grund men argumentet är att det inte med pengar går att uppnå motivation - enbart eliminera eventuellt missnöje (Herzberg, 1959). Vidare upplevs den fasta lönesättningen som orimlig så kan det till och med ha en negativ inverkan på individens motivation (Anthony et al, 2014).

Ytterligare argument för att monetära incitament inte ökar motivation är att yttre motivation underminerar inre motivation. Hundratals studier som bedrivits inom området har visat att yttre motivation leder till att anställda i större grad fokuserar enbart på belöningen och att de inre incitamenten förbises (Cameron & Pierce, 2002; Deci & Ryan, 2000). Belöningen som ges resulterar i att större fokus skiftas från inre perspektiv till yttre, där förklaringen till varför ett resultat blir som det blir får en extern förklaring snarare än intern. Detta utvecklas av Freedman (1992) vars studie påvisar att vi tenderar

att tycka mer illa om uppgiften ju mer belöning vi får. Monetära incitament skapar därför en negativ externalitet i att det minskar den inre belöning och motivation vi känner från arbetet (Freedman, Cunningham & Krismer, 1992).

Vidare så konstaterar Deci och Ryan (2000) att det inte bara är belöningar som påverkar den inre motivationen negativt utan även hot, hårda direktiv och press att konkurrera. Detta då de anställda upplever att det kontrollerar deras beteenden. Viktigt för att öka den inre motivationen är att skapa utrymme för valmöjligheter, då självständiga beslut påverkar motivationen positivt. Det blir därför viktigt för företag att resonera kring effekterna av belöningsystem. Eftersom det är de inre motivationsfaktorerna som leder till en personlig koppling till arbetet och också utvecklingsmöjligheter, är det just dessa incitament som får oss att prestera på lång sikt.

### ***Skapar ingen långsiktighet***

Incitamentssystem kan kritiseras för att de endast tillfälligt förändrar ett beteende och inte skapar långsiktig motivation hos de anställda. Enligt förstärkningsteorin, *reinforcement theory*, är belöning och bestraffning olika sidor av samma mynt (Skinner, 1938).

Företagets incitamentssystem styr den anställdes beteende i önskvärd riktning, och när den anställda agerar i enlighet förstärks beteendet via den monetära belöningen (McLeod, 2015). Vidare berör Kohn (1993) den manipulativa verkan som principalens prestationsbaserade incitament har på agenten. Det som ultimatum skapas är ett målfokuserat beteende som styrs mot jakten på pengar. Om agenten upplever att en belöning som borde erhållits uteblir uppstår en negativ, demoraliserande inverkan.

Vid diskussion om incitamentssystem fungerar eller inte bör vad som menas med "fungera" ifrågasättas. Det är tydligt att de skapar tillfällig följsamhet hos den anställda men långsiktig motivation och engagemang uteblir. För att uppnå en värdeförändring hos

agenten krävs incitamentssystem som ger långsiktiga effekter (Kohn, 1993). Detta har ytterligare bevisats av Rothe som undersökt effekten när befintliga incitamentssystem tagits bort. Hans studie visade på att motivationen först gick ned, men att den sedan arbetade sig upp till högre nivåer än den legat under det monetära incitamentssystemets verkningstid (Rothe, 1970).

Forskarna Amabile och Kramer konkluderar att framgång i meningsfullt arbete är det som betyder mest för prestationen och således organisationen. Genom att ständigt bekräfta daglig framgång fortsätter motivation och prestation att öka. En annan slutsats av forskarnas arbete är att ett incitamentssystem som försöker manipulera de anställda i syfte att motivera eller prestera är överflödigt. Lösningen ligger i att visa sina medarbetare respekt och tillskriva dem betydelse, på så sätt fokuserar de anställda på själva arbetet istället för någonting annat (Amabile & Kramer, 2011).

### ***Lockar fel personer***

Med samma bakomliggande argument som i föregående punkt påvisar Kohn (1993) ytterligare en negativ effekt av monetära incitamentssystem. Då fokus lätt hamnar på belöningen i sig istället för uppgiften som ska utföras, finns risken att fel personer söker sig till arbetet. Samma resonemang konstateras av Goshal (2005) som menar att de mer tävlingsinriktade motiveras och väljer att arbeta hos företaget snarare än de med rätt kompetens.

Vid införandet av monetära incitamentssystem måste de anställdas reaktioner och agerande analyseras. Om de anställda försöker uppnå belöningen till varje pris, kan negativa effekter uppstå som i sin tur påverkar företaget i det längre perspektivet. Därför ligger en viktig analysdel för företaget i att utvärdera och se potentiella sideffekter av belöningsystem (Spolsky, 2008).

### ***Påverkar interna relationer***

En annan aspekt är den relationsrelaterade problematik som kan kopplas till monetära incitament. Det faktum att olika monetär ersättning leder till försämrade interna relationer går att spåra till likavärdesteorin. Enligt Adams (1963) finns det tydliga grunder för vad ersättning måste vara baserad på, eftersom människor alltid jämför sig och sin ersättning sinsemellan. En negativ situation kan alltså skapas där agenternas relationer faller offer för jämförelse av de prestationsbaserade incitamenten.

Relationen mellan över- och underordnad kan också riskera att bli oärlig om den underordnade visar upp ett beteende endast för att få högre lön, samtidigt som det kanske inte stämmer. Denna problematik går även att återkoppla till agentsproblematiken då den vittnar om problemet med dold information och aktivitet hos agenten. Även det faktum att den anställde inte uppskattar att känna sig övervakad (vilket krävs för att se hur väl systemet fungerar) är något som inverkar negativt på relationen. Bonusen blir på så sätt ett redskap för kontroll i sig, där dess existens till grunden beror på misstron om att agentens handlingar inte annars skulle styra i principalens önskade riktning (Anthony et al, 2014).

Vidare är en viktig del själva utvärderingen av prestationerna. Något som Wolters (1993) påpekar i *Rethinking Rewards*. Utvärderingen måste först och främst ses som objektiv och inom den anställdes kontroll. Dessutom bör utvärderingen te sig likvärdig för samtliga anställda.

### ***Tunnelseendeeffekt***

Återkommande kritik som riktas mot incitamentssystem är att den motivation som systemet potentiellt kan skapa enbart kommer fokuseras på att nå uppsatt mål, inget

annat. Enligt målsättningsteorin ökar finansiella incitament acceptansen för svåra prestationsmål, men bara för att nå de uppsatta målen och den angivna belöningen (Locke, et al, 1988). Detta kan således bli problematiskt om arbetet kräver större kreativitet och tänkande “outside the box”, då en tunnelseendeeffekt mot målet blir det faktiska resultatet av systemet (Pink, 2009). Vidare finns det även studier som uppvisar att risken för moraliskt risktagande och manipulering av resultat för att nå målet snarare ökar med ett finansiellt belöningsystem än minskar (Cheng & Warfield, 2005).

Baker (1988) hävdar att problemet med incitamentssystem inte är att de inte har effekt utan snarare tvärtom, att de skapar för stort målfokus. Motivation skapas för att nå målet, men enbart målet, vilket i sin tur leder till att risktagande och kreativt tänkande, viktiga faktorer för företagsinnovation och utveckling, uteblir.

### ***Ser inte till individen***

Att vi alla fungerar olika och motiveras av olika saker är i sig inget nytt men det är något som monetära incitamentssystem oftast förbiser genom att dra alla över en kam. Med detta följer att incitamentssystem påverkar och uppfattas olika då vi motiveras av olika saker. McClellands teori (1976) belyser vikten av att tillgodose varje individ och dess preferenser. Genom att inneha kunskap om vad individen motiveras av kan företaget på lång sikt prestera bättre. Eisenberg och Cameron (1996) motiverar liksom McClelland att en struktur som tar hänsyn till vad som motiverar i arbetet är väsentligt. Detta då ett finansiellt incitamentssystem kan inverka negativt på en persons inre motivation och prestation.

Användandet av monetära incitamentssystem kritiseras även för att det reducerar och kontrollerar individens beteende vilket minskar den inre motivationen och

självbestämmanderätten (Deci & Ryan, 1985). Risken som uppstår är att individen arbetar mot en given uppgift utan att tillgodose möjligheter runt omkring.

### ***Ger inte verktyg att prestera bättre***

Monetära incitamentssystem används ofta som ett redskap för att höja produktiviteten och öka företagets omsättning. Ett problem med detta är att det bakomliggande problemet ofta blir förbiset. Genom att motivera de anställda att arbeta hårdare med lön som motiverande faktor kan det se ut som att produktiviteten ökar men detta är oftast en kortvarig förbättring och när den ökade belöningen normaliseras och tas för givet avtar den ökade produktiviteten och ingen långsiktig tillväxt uppnås (Vroom, 1964). Monetära incitament blir alltså ett substitut för att skapa motivation som bara kan ge en kortsiktigt ökad produktivitet, men för att nå långsiktig förändring krävs att de verkliga problemen adresseras.

Liknande argument kan föras kring att förse de anställda med vad de verkligen behöver för att utföra ett bra jobb. Ökad belöning i form av pengar blir ofta en genväg för att motivera de anställda istället för att erbjuda en inre motivation då detta kan vara en komplicerad process (Kohn, 1993).

### ***Skapar förvirring***

En central fråga relaterat till monetära incitamentssystem är huruvida de faktiskt belönar vad de ämnar belöna. Denna problematik tydliggörs bland annat i Kerrs *On the folly of rewarding A, while hoping for B* (1995) där Kerr visar på hur vissa beteenden belönas trots att något annat förespråkas. Exempelvis då volymförsäljning belönas men en god kundrelation förespråkas. Konsekvenserna av att upprätthålla ett sådant system leder till förvirring och direkt misskommunikation mellan agent och principal. Kerr pekar främst



på två viktiga omständigheter, den första är den kritik som riktats till hur den överordnade kan belöna fel beteende samt att rätt mängd prestation skall belönas (Kerr, 1995).

Problem uppstår när den anställde inte kan avgöra helt vad som förväntas och en genomgående större organisatorisk förståelse går förlorad. Detta kan i sin tur ha konsekvenser på motivation och prestation då tydliga mål inte belönas som uttalat.

Heneman och Werner (2005) diskuterar utfall av prestationsbaserade incitament och den potentiella förvirring de skapar, men även svårigheter kring utformningen. Speciellt om incitamentet skall vara kopplat till individuell prestation men alla ges samma procentuella ökning. Åt samma håll kan olika belöning bemötas med missnöje och uppfattas som särbehandling mellan samtliga anställda.

### **Teoretiskt ramverk**

I Tabell 1 visas en kort sammanfattning av de negativa effekter, sprungna ur den psykosociala arbetsmiljöns kontext, som påverkar motivation och prestation som en följd av monetära incitamentssystem.

*Tabell 1: Sammanställning av negativa effekter*

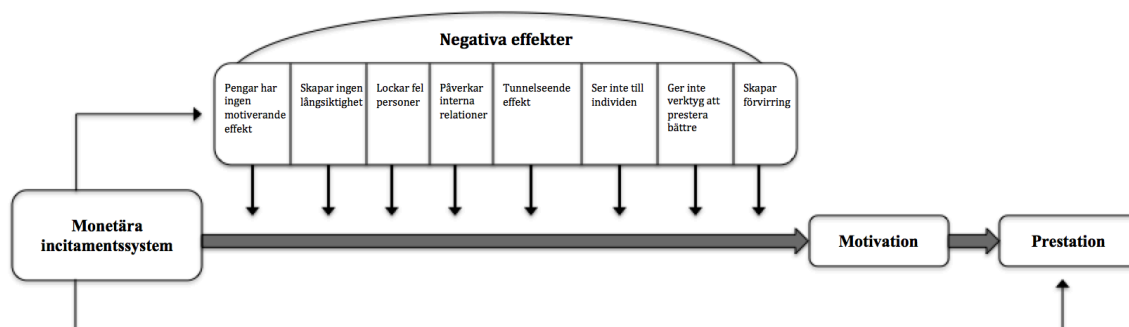
Faktor	Innebörd	Källa
--------	----------	-------

<b>Pengar har ingen motiverande effekt</b>	Grundläggande behov, kan inte ge ytterligare motivation. Verkar kontrollerande och hämmande för inre incitament.	Cameron & Pierce, 2002. Deci & Ryan, 2000. Freedman, Cunningham & Krismers, 1992. Herzberg, 1959. Anthony, Govindarajan, Hartmann, Kraus & Nilsson, 2014.
<b>Skapar ingen långsiktighet</b>	Skapar endast en tillfällig förändring av beteendet i fråga.	Amalie & Kramer, 2011. Kohn, 1993. Skinner, 1938. McLead, 2015. Rothe, 1970.
<b>Lockar fel personer</b>	Företag riskerar att locka till sig personer som är intresserade av belöningen snarare än arbetsuppgifterna. Kan få långsiktiga konsekvenser.	Kohn, 1993. Goshal, 2005. Spolsky, 2008.
<b>Påverkar interna relationer</b>	Risken för oärlig kommunikation ökar då den anställda vill åt belöningen, tillit mellan parterna minskar. Påverkar också relationerna mellan kollegor på samma nivå.	Adams, 1963. Anthony, Govindarajan, Hartmann, Kraus & Nilsson, 2014. Wolters, 1993.
<b>Tunnelseendeeffekt</b>	Prestation enbart för att nå belöningen, minskar kreativitet och innovation. Mutsystematik för att nå företagsmålen.	Baker, 1988. Locke, Latham & Erez, 1988. Pink, 2009. Cheng & Warfield, 2005
<b>Ser inte till individen</b>	Strikt utformade incitamentssystem riskerar att inte fånga de individuella behoven och färdigheterna hos de anställda på företaget.	Deci & Ryan, 1985. Eisenberg & Cameron, 1996. McClelland, 1976.
<b>Ger inte verktyg att prestera bättre</b>	Monetära incitamentssystem används ofta som ett redskap för att höja produktiviteten istället för att angripa ett underliggande problem	Kohn, 1993. Vroom, 1964.
<b>Skapar förvirring</b>	Riskerar att belöna fel beteende.	Heneman & Werner, 2005. Kerr, 1995.

Uppsatsens teoretiska ramverk presenteras i Figur 1 och visar monetära incitamentssystem och de negativa effekter som uppstår som en konsekvens och hur de inverkar på motivation och prestation.

En direkt koppling görs också från monetära incitamentssystem till prestation då den inte helt är beroende av motivationen utan kan bibehållas trots att motivationen minskar. Pilen från monetära incitamentssystem till motivation och i sin tur prestation påvisar en positiv effekt av systemet, medan pilarna från effekterna visar på deras negativa inverkan på belöningsystemets effekt.

*Figur 1 Teoretiskt ramverk*



## METOD

### Ansats

Vid genomförande av forskningsstudie finns det olika ansatser som kan antas beroende på hur det identifierade problemet och undersökningsområdet ska hanteras. En deduktiv ansats utgår från en given teori, ställer hypoteser och genom insamlingen av empirisk data kommer fram till huruvida hypoteserna stämmer eller inte. Den teoretiska bakgrunden ifrågasätts inte och fungerar således bra när en teori anses som tillförlitlig (Bryman & Bell, 2013). Finns det inte någon bestämd teori att utgå ifrån, eller om syftet med studien är att skapa en teori, kan en induktiv ansats vara lämplig. Vid en induktiv ansats utgår forskaren från den empiriska datan för att via analys och slutsatser forma en ny teori eller tillägg till en redan existerande (Eisenhardt, 1989).

I denna uppsats ämnar vi undersöka vilka negativa effekter monetära incitamentssystem har på anställdas motivation och prestation, och hur de påverkar. För att göra det krävs en användning av båda ansatserna. Detta val av ansats kallas ibland för abduktiv ansats, och är ett mer processinriktat arbetssätt som tillåter nya infallsvinklar och iakttagelser under arbetets gång. Med utgångspunkt i det skapade teoretiska ramverket skedde insamlingen av empirin under mer deduktiva former där vi utgick från den givna teorin. Med grund i den empiriska datan, samt de iakttagelser som gjorts skiftades arbetssättet till en mer induktiv karaktär vilket låtit oss att ha ett mer tolkande angreppssätt och gå tillbaka och modifiera ramverket. Givet det teoretiska problem vi identifierat och undersökt passar den presenterade ansatsen bra då vi genom arbetets gång antingen kunnat bekräfta den ursprungliga teorin eller upptäckt brister i den. Allt eftersom empirin visat på att det är nödvändigt har vi reviderat vårt ramverk (Alvesson & Skoldberg, 2008).

## Forskningsdesign

Det huvudsakliga syftet med en forskningsdesign är att se till så den empiriska delen hela tiden kopplas till den ursprungliga forskningsfrågan och att relevant data samlas in (Bryman & Bell, 2013). Vidare beskriver Yin (2006) fallstudier som en empirisk studie där ett samtida fenomen undersöks i verklig kontext. Vi valde att genomföra en fallstudie med ett kvalitativt angreppssätt, ett val som grundade sig i vad vi ville ta reda på. Det är dessutom den vanligaste designen när forskaren har lite kontroll över situationen som studeras samt när gränserna mellan företeelsen och dess sammanhang är oklara (Yin, 2006). Eftersom vi är intresserade av att öka förståelsen för vilka negativa effekter som påverkar de anställdas upplevda motivation och prestation, men även se till hur, kräver detta en djupgående analys av problemet. Således hjälper valet av kvalitativ forskningsstudie att skapa en nyanserad bild. Då vi vill se bortom utformning av systemet och se till användningen bekräftas ytterligare valet av fallstudie som forskningsdesign då vi kan gå djupare än vad en kvantitativ studie möjliggjort.

Vidare är uppsatsens design utformad som en flerfallsstudie, *multiple case study*, med en analysenhet. Detta för att se till flera belöningsystem via vilka det teoretiska ramverket kommer analyseras. Således kommer vi inte lika djupgående observera ett specifikt fall utan kommer istället få en bredd som kompletterar vår kvalitativa forskningsdesign. Viktigt för att framgångsrikt tillämpa fallstudie som forskningsdesign är att datan i fallstudien löper samman på ett triangulerande sätt då den bygger på ett flertal källor till empiriska belägg och att utvecklingen av teoretiska hypoteser, i detta fall vårt ramverk, utnyttjas vid insamlingen och analys av data (Yin, 2006).

En kvalitativ forskningsdesign syftar till ett tolkande och konstruktionistiskt synsätt. Vi är medvetna om att en av de främsta nackdelarna med kvalitativa fallstudier är

bristen på tydligt strukturerat tillvägagångssätt. Ytterligare kritik som kan framföras är till vilken grad och hur de intervjuade influerar det insamlade materialet (Bryman & Bell, 2013). Vidare berör även Donald Campbell (1975) problem som uppkommer i samband med tolkningskriterier för resultatet, såsom kopplingen mellan insamlad data och den teoretiska utgångspunkten. Den största svårigheten ligger i att bestämma kriterierna för tolkning av resultat som endast delvis kopplas till frågeställningen. Till skillnad från kvantitativ forskning går det vid kvalitativ tolkning inte att uppnå några statistiskt säkerställda slutsatser, men analytiska samband kan ändå utläsas.

## **Urval**

Vi valde att använda oss av ett kriterierelaterat urval, där urvalet av intervjuobjekten har gjorts systematiskt efter teoretiskt och strategiskt definierade kriterier. Detta baserat på strävan att intervjuerna ska tillföra ytterligare informationsvärde och skapa en grund för djupare, mer fullständig, förståelse för de fenomen som studerats, alltså upplevelsen av monetära incitamentssystem (Holme & Solvang, 1996). För att lyckas med detta var vårt första kriterium att intervjuobjekten arbetar på ett företag där monetära incitamentssystem tillämpas. Vårt andra kriterium var att det skulle vara ett företag inom en bransch där humankapitalet anses vara en av de främsta tillgångarna. Anledningen till att detta kriterium sattes upp var för att lyckas nå ett företag som kontinuerligt reviderar sina incitamentssystem och ser de anställda som en tillgång. Vidare fastställdes även det sista kriteriet, att företaget lämpligast sysslar med någon typ av försäljningsverksamhet då monetära incitament är vanligt och utbrett inom den typen av branscher (Spolsky, 2008).

Valet av respondenter på de båda företagen gjordes enligt ett så kallat snöbollsurval, en vanlig typ av urval inom ramen för kvalitativ forskning. Urvalet genomfördes genom att forskaren initialt får kontakt med ett mindre antal människor med

relevans för studien, för att via dessa komma i kontakt med ytterligare respondenter i enlighet med studiens ovannämnda kriterier (Bryman & Bell, 2013). Den problematik som kan uppstå i samband med användandet av snöbollsurval är att urvalet sannolikt inte är representativt för hela populationen. Däremot innebär detta inte allt för stora problem inom kvalitativ forskning då teoretiska urval föredras till skillnad från statistiska urval, vanliga inom kvantitativa studier (Bryman & Bell, 2013).

Vidare var en viktig kausal faktor ordningen hur vi kom i kontakt med företagen. Efter kontakt med Ask som arbetar med ett högre fokus på försäljning och med en mer utarbetad prestationsbaserad monetär belöningsmodell, fanns önskan att få kontakt med ett företag vars inriktning på försäljning ter sig annorlunda, och då gärna med försäljning av en annan typ av tjänst. Detta för att ge en kompletterande och mer nyanserad bild av hur incitamentssystem används i praktiken. Tabell 2 visar en sammanställning av respondenterna där intervjupersonerna överst i tabellen på de båda företagen är de vi initialt har haft kontakt med, och som sedan introducerat övriga respondenter.

*Tabell 2: Sammanställning av respondenter*

<b>Respondenter</b>	<b>Ålder</b>	<b>Anställningstid (år)</b>	<b>Intervjudatum</b>
Alex Ask	37	9	2016-05-03
Charlie Ask	27	1	2016-05-09
Lex Ask	31	4	2016-05-09
Kim Ask	43	4	2016-05-12
Robin Balder	47	4,5	2016-05-04
Andy	38	1	2016-05-04

Balder			
Eddie Balder	38	6	2016-05-05
Sam Balder	33	1,5	2016-05-05

### **Forskningsinsamling**

Det teoretiska ramverk som ligger grund för studien har sin bakgrund i en omfattande litteraturstudie. Inledningsvis utgick vi från vetenskapliga artiklar avseende monetära incitamentssystem som ett resultat av grundläggande antaganden inom principal-agentsproblematiken. Genom en fortsatt efterforskning kring belöningsystem i Lunds universitets databas (LUB Search) och liknande artikeldatabaser som Google Scholar, fann vi kontrasterande forskning med utgångspunkt i psykologisk forskning som ifrågasätter belöningsystemens inverkan. Tilläggas kan att vi kontinuerligt haft ett kritiskt och utvärderande perspektiv gentemot våra källor, samt försökt använda oss av originalkällor och granskade källor i största möjliga mån då de överlag anses vara inneha en högre trovärdighet och mindre subjektivitet (UB, 2013). Genom en snöbollsurvalsmetodik där vi använde oss av referenser från tidigare vetenskapliga artiklar fann vi ytterligare en stor mängd forskning relaterad till studiens teoretiska område, en betydelsefull process för att kunna utforma studiens teoretiska ramverk och ge arbetet en relevant teoretisk utgångspunkt.

### **Tillvägagångssätt**

Utifrån den kvalitativa forskningsdesignen har uppsatsens empiriska del baserats på semistrukturerade djupintervjuer med åtta personer direkt berörda av företagets befintliga



monetära incitamentssystem. För att ge intervjuerna struktur har underlaget för frågorna tematiserats enligt de i teoridelen identifierade effekterna och frågorna har varit öppna och problembaserade (Svenning, 2003). Detta för att låta de intervjuade resonera fritt och för att ge dem tillräckligt utrymme att lägga till relevanta och oombedda beskrivningar (Bryman & Bell, 2013). De intervjuade har även fått rangordna aspekter de anser vara viktigast för god motivation och prestation på arbetsplatsen. Intervjuerna varade i cirka 60 minuter per intervju och för att få ett komplett underlag av de anställdas svar har intervjuerna spelats in och transkriberats.

Inspelningen av intervjuerna kan leda till att de intervjuade känner sig begränsade i hur pass öppna de kan vara (Alvehus, 2013). Detta har förhoppningsvis undvikits i viss mån tack vare valet att anonymisera respondenterna så att de känt ytterligare trygghet och kunnat svara ärligt på frågorna. Den interna information som företaget lämnat ut kan också anses känslig, ytterligare anledning till anonymisering. Då uppsatsen ämnar till kvalitativ, djupgående forskning och vidare studier i ämnet redogör studien ändå på ett så utförligt sätt som möjligt för företagens bransch, förutsättningar och situation.

Genom att transkribera intervjuer kan de anställdas uttryck och svar beaktas vid analys av innehållet. Majoriteten av intervjuerna har utförts på plats i Malmö och Göteborg för att skapa förtroende hos respondenterna men för två personer på Ask ansågs den geografiska distansen för stor för att genomföra intervjuerna på plats och de genomfördes istället via telefon. Även dessa intervjuer spelades in och transkriberades. Efter sammanställning upptäckte vi att några empiriska delar fallit bort och kompletterande data samlades in via mailkorrespondens för att kunna producera en heltäckande analys. För att underlätta dataanalysen skapades en databas med allt sammanställt material i Dropbox, tillgänglig för uppsatsens samtliga författare. Detta för att genomgående kunna bearbeta, jämföra och analysera materialet.

En svårighet vid genomförandet av denna studie har varit att hantera den mätbarhetsproblematik som uppstår vid diskussionen om motivation och prestation. Dessa svårigheter har lett till att vi själva bett respondenterna att skatta sin upplevda motivation och prestation.

### **Dataanalys**

Eftersom uppsatsen baseras på kvalitativ forskningsmetod, genom semistrukturerade intervjuer och transkribering, utgjorde dataanalysen ett omfattande arbete. Det material som bearbetats har genererat ett omfattande analysunderlag. Vad som är viktigt att beakta vid dataanalysen är att intervjuerna skall ses som verbala utsagor och kan vara präglade av interna faktorer hos respondenten, exempelvis svårigheter att uttrycka sig, subjektiv uppfattning eller dåligt minne (Yin, 2006). Det insamlade intervjumaterialet grupperades och färgkodades efter identifierade teman och effekter för att kunna urskilja mönster och samband. Enligt Svenning (2003) kan en lämplig strategi vid kodning vara att se till analytiska jämförelser, att se regelbundenheter och sociala mönster. Vidare har vår fallstudieanalys byggts på en teknik vars logik bygger på mönsterjämförelser, *pattern matching*. Analysen ämnar då att stämma av ett empiriskt mönster med ett förväntat eller antaget mönster. Överensstämmer de stärker analysen det teoretiska antagandet (Yin, 2006).

I analysfasen är det främst två typer av fel som kan uppkomma; analystekniska felslut och teoretiska felslut. Den första sammankopplas främst med en feltolkning av materialet, medan den andra berör en felaktig återkoppling till teorin. Till exempel kan den senare bero på att forskaren försökt besvara en frågeställning med hjälp av anställda som inte haft någon koppling till det frågeställningen ämnar besvara (Svenning, 2003). Vi

har varit medvetna om dessa typer av fel i vår analys och har försökt motarbeta dem, den senare har främst motverkats tack vare vårt kriterierelaterade urval.

### **Validitet och reliabilitet**

Inom kvalitativa studier finns det vissa logiska kriterier som bedömer kvaliteten en empirisk undersökning uppvisar, vilka också gäller för fallstudier. Dessa kriterier är begreppsvaliditet, intern validitet, extern validitet och reliabilitet (Yin, 2006). Detta avsnitt redogör för i vilken fas i arbetet de är relevanta, samt hur de tillämpats. Vad gäller fallstudier så måste dessa begrepp kontinuerligt finnas med i processen, framförallt vid kombinationen av induktiv och deduktiv ansats.

Begreppsvaliditet berör utformningen av operationella mått för de begrepp som ska studeras tillämpas i praktiken under datainsamlingen. Begreppsvaliditeten utgör den vanligaste källan för kritik mot fallstudier då många menar på att de utförs alldeles för subjektivt och utan operationella begrepp. Det är därför viktigt att tydligt definiera vilka effekter som ska studeras och att de valda måtten tydligt speglar dess innebörd (Yin, 2006). Genom den teoretiska sammanställningsprocessen har vi skapat oss en bild av de effekter som kan ha negativ påverkan på upplevd motivation och prestation under inflytande av ett monetärt incitamentssystem. Dessa har operationaliserats under datainsamlingen genom att översättas till de frågor som ställts under intervjun.

Intern validitet berör etableringen av ett kausalt samband som kan visa att vissa företeelser leder till andra. Det ska alltså gå att avfärda att en företeelse beror på falska eller tillfälliga samband. Intern validitet appliceras under dataanalysen och kopplingen till teorin men är också en viktig aspekt att ta hänsyn till under utformandet av forskningsdesignen. Studien måste alltså utformas så att eventuella hot mot den interna validiteten elimineras så att felaktiga slutsatser inte kan dras (Yin, 2006). Eftersom vi

använder oss av en kombination av deduktiv och induktiv ansats i samband med semistrukturerade intervjuer underlättas denna process. Då vi inte på förhand fast bestämt vilka negativa effekter på motivation och prestation monetära incitamentssystem kan ge upphov till finns möjligheten att fånga in ytterligare effekter under intervjuerna för att sedan gå tillbaka och revidera det teoretiska ramverket. Dessutom kan det analystekniska valet att använda sig av mönsterjämförelser stärka fallstudiens interna validitet om mönstren stämmer överens med varandra (Yin, 2006).

Extern validitet innebär en avgränsning av ett område till vilken studiens resultat kan generaliseras och tillämpas redan under utformandet av forskningsdesignen. Extern validitet har också fått mycket kritik vid applicering på fallstudier mot bakgrund att ett fåtal fall inte skulle utgöra en grund för generalisering. Det är sant gällande statistiska slutsatser men det finns ändå en hel del analytiska slutsatser som kan dras från studier av ett enda eller fåtal fall, till exempel kritiska eller uppdragande fall. För att undersöka om en studie uppnår extern validitet måste den replikeras och uppnå samma resultat, först då anses resultatet vara generaliserbart. I vårt fall är studien generaliserbar om samma slutsatser kan dras då studien genomförs inom en annan bransch. För att det ska vara möjligt gäller det att studien har en hög reliabilitet (Yin, 2006).

Reliabiliteten visar att studiens utförande kan upprepas av någon annan och leda till samma resultat. Skillnaden mellan detta och den externa validiteten är att vid avgörande om studiens reliabilitet så är det exakt *samma* studie som ska kunna genomföras och fokus ligger alltså på att tillvägagångssättet är så konkret formulerat som möjligt, snarare än vilket resultat som uppnås. Reliabiliteten tillämpas under hela datainsamlingen. Genom att operationalisera de olika stegen i så hög grad som möjligt kan reliabilitetsproblemet hanteras (Yin, 2006).

## FALLFÖRETAGENS INCITAMENTSSYSTEM

*Uppsatsens empiriska del baseras på två fallföretag, som vi fortsättningsvis väljer att benämna som Ask och Balder. Detta för att låta respondenterna och respektive företag förbli anonyma. Respondenterna är sammanställda i en tabell under urval i metoddelen.*

### **Fallföretag Ask**

#### ***Presentation***

Ask är ett företag som är verksamt inom tjänstebranschen och arbetar med och förmedlar biljettförsäljning åt sina kunder. Biljetter till diverse evenemang distribueras i ett flertal länder till en stor kundgrupp. Då företaget själva inte arrangerar evenemangen dirigeras deras intäkter av evenemangets omfattning. Företagets belöningssystem berör främst försäljarna som har hela Sverige som marknad med fokus på Stockholm, Göteborg och Skåne-regionen. Säljarnas arbetsuppgifter omfattar mestadels försäljning, men även mycket relationsbyggande arbete. På Ask existerar en kombination av tre olika belöningssystem. Det första berör då avtal sluts med nya kunder, där säljarna tar del av en femprocentig provision på intäkterna under det första året. Storleken på kunden klassas som A, B eller C där A är den största kunden. Beroende på kundens storlek och avtalets längd får säljaren också årsvis en klumpsumma vid förlängning av avtalet. Som ett tredje provisionssystem får säljaren dessutom fem procent på samtliga annonsintäkter. Den prestationsbaserade lönedelen utbetalas sedan kvartalsvis där säljaren i motprestation måste leverera minst tjugo kundmöten per månad varav ett måste vara hos en ny kund. Varje kvartal finns även ett bonustak. Som komplement till bonussystemet har även mindre tävlingar anordnats där de anställda har kunnat vinna en middag, teaterbiljetter eller liknande.

Charlie, Lex och Kim på Ask arbetar alla som säljare men på olika kontor och har varit anställda olika länge. Charlie och Lex berörs av ovan nämnda incitamentssystem medan Kim tar del av ett annat som baseras på en procentuell andel av en given mållön. Gemensamt är att belöningen ökar med försäljningsvolymen.

Alex har varit på företaget längst med sina nio år varav de senaste fem på säljavdelningen. Under sin tid som säljare har Alex fått ta del av enbart fast lön det första året och sedan prestationsbaserad lön de senare fyra. Med sin nya position som säljchef sedan årsskiftet tar Alex numera del av ett annat provisionssystem som till stor del baseras på säljarnas prestation. Med sin plats i ledningsgruppen får Alex även en bonussumma beroende på hur väl företaget presterar.

### ***Historik***

Det befintliga belöningsystemet var inget som enbart lockade respondenterna att ta anställning på Ask, även om flertalet av respondenterna ser positivt på att branschen i helhet karaktäriseras av belöningsystem. På den berörda säljavdelningen sågs användandet av belöningsystem som given, däremot framkom det att det inte finns någon stark säljkultur på själva bolaget. Nuvarande belöningsmodell är anpassad till att styra de anställdas prestation i riktning mot att dra in nya kunder. Drar de in många nya kunder får de också ta del av intäkterna. Företaget har i takt med ökad konkurrens på marknaden dock blivit mer tävlingsinriktat vilket har ökat säljavdelningens fokus på prestation och försäljning. Samtidigt nämner samtliga försäljare och även säljchefen vikten av att balansera och skifta system så att större vikt läggs vid att ta hand om och vårda befintliga kundrelationer i det allt mer konkurrenskraftiga klimatet.

Marknadsförändringarna och de nya förutsättningarna har skapat en miljö där incitamentssystem inte riktigt har hängt med. Samtliga respondenter tycker att deras

inställning till belöningsystemen har förändrats under anställningens gång.

Förändringarna kopplas främst till vikten av belöning, som minskat med tiden, men även till utformningen och hur väl de anser att det fungerar. Både Charlie och Lex ifrågasätter valet att ha ett tak i belöningsystemet, då du vid värvandet av en stor kund snabbt “slår i taket” i början av det kvartalet och inte kan få mer utbetalt. Detta nämns som en faktor som starkt skulle kunna påverka motivationen, men även delvis prestationen negativt. Charlie upplevde också att hans prestation delvis förringas med det befintliga systemet, där vissa veckors arbete landar på 70 timmar men sedan inte belönas i enlighet med den tid som lagts ned vilket långsiktigt gör att motivationen sinar. Vidare nämner hen att det i dagsläget inte skapas något större incitament att få kunden att signera ett avtal längre än ett år i och med att belöning uteblir för år två och tre.

För Kim hade lönesättningen ingående diskuterats och hen var väl medveten om vilken lön som gällde vid anställning. En viktig aspekt att tillägga är att Kim har lång erfarenhet av försäljning inom mediabranschen och sågs av företaget som en unik resurs och hade flera andra jobberbjudanden när hen rekryterades. Vid nyheten om att det befintliga femprocentiga belöningsystemet skulle förändras reagerade Kim först negativt men när det nya systemet visat sig generera ungefär samma månadslön accepterades det utan problem.

När respondenterna tillfrågades hur de skulle reagera om belöningsystemet togs bort var samtliga respondenter eniga i att detta skulle påverka deras motivation och prestation negativt. Möjligheten att självständigt påverka sin lönebild är en stark drivkraft hos alla och bortfallet av ett sådant system skulle enligt de svarande få störst effekt på deras motivation snarare än prestation, då de ändå upplever att de fortsatt hade presterat gentemot kund men inte “lagt i en till växel”. Alex som har erfarenhet att arbeta som

säljare med fast lön från hens första år på företaget upplevde högre motivation att prestera efter att det prestationsbaserade belöningsystemet trätt i kraft.

### ***Individnivå***

För att få en bild av respondenternas upplevelse fick de rangordna ett antal givna element i arbetet i den ordning de anser viktigast för deras motivation och prestation på arbetsplatsen. Resultatet visas nedan grafiskt i Tabell 3a.

*Tabell 3a: Rangordning av element som inverkar mest motiverande på arbetsplatsen*

	<b>Alex</b>	<b>Lex</b>	<b>Charlie</b>	<b>Kim</b>
1	Meningsfullt och roligt arbete	Meningsfullt och roligt arbete	Pengar	Pengar
2	Feedbacksystem	Utvecklande arbete	Feedbacksystem	Feedbacksystem
3	Pengar	Pengar	Självständighet	Meningsfullt och roligt arbete
4	Utvecklande arbete	Feedbacksystem	Utvecklande arbete	Självständighet
5	Självständighet	Självständighet	Meningsfullt och roligt arbete	Utvecklande arbete
6	Trygghet	Gemenskap	Gemenskap	Trygghet
7	Gemenskap	Trygghet	Trygghet	Gemenskap

Det visar sig att många är drivna av det monetära incitamentet, främst möjligheten att påverka sin egen lön vilket ses som en stor fördel med försäljningsyrket. I och med att monetära incitamentssystem används i stor utsträckning blir pengarna ett kvitto på hur bra de anställda presterar på arbetsplatsen. Samtidigt är samtliga respondenter tydliga med att poängtera att det inte är en viktigare motivationsfaktor än arbetsuppgifterna i sig utan att en kombination är avgörande. Att jobba med en produkt de kan stå för, att generera



kundnytta och samtidigt trivas på arbetsplatsen väger lika tungt som de monetära incitamenten. Dessa faktorer är nödvändiga för att kunna göra ett bra jobb, men att drivkraften att tjäna pengar är det som får dem att “gå den extra milen”. När olika motivationsfaktorer rangordnas hamnar trygghet (liten risk för att bli avskedad) och gemenskap längst ned. Ett resultat av hur arbetsmarknaden generellt upplevs och den vikt självständigt arbete har för samtliga respondenter.

Arbetsuppgifternas utformning på företaget kräver en stor grad av självständighet, vilket lett till att det är ett element samtliga respondenter värderar högt. Möjligheten att själv utforma kundmöten och förhållningssätt till kunder ger en frihet som är nödvändig för att kunna anpassa sig till kunders olika behov. Att vara kreativ och utnyttja denna självständighet ses som en förutsättning för att kunna utföra ett bra jobb.

Gemensamt för respondenterna är att de har idrottsbakgrund. De tycker om elementet av tävling och har ambitionen att hela tiden prestera bättre. Samtidigt som de kan värdera lagets insats och vikten av att ha ett gott klimat på arbetsplatsen vilket gör att de inte upplever någon intern konkurrens. Alex som var med i skiftet från fast lön till prestationsbaserad upplevde dock att skiftet skapade ett arbetsklimat med större konkurrens där de inte alls hjälpte sina kollegor i lika stor utsträckning som innan. En situation som företaget aktivt fick arbeta bort genom fokus på gruppdynamik och införandet av fredagsmöten för att informera och hjälpa varandra.

Vid frågan om respondenterna känner att de tar bonusen för givet delar sig svaret. Lex påpekar att hen i sin roll som säljare ser belöningen som något självklart för att skapa motivation att “spänna bågen lite extra”, något som backas upp av Alex när hen resonerar kring hur säljarna generellt upplever systemet. Även Kim håller med om detta då hen fick stor medverkan i utformningen av sitt belöningsystem. Alex och Charlie nämner båda vikten av motprestation för att få ut sin bonus, vilket skapar en miljö där de inte helt kan

ta den för givet. Kommunikationen kring belöningssystemet är väldigt öppen vilket skapar ett klimat där det är konstant närvarande, vilket också skulle kunna påverka synen på den och till vilken grad den tas för givet.

Som det nämns tidigare är självständighet och frihet under ansvar något som värderas väldigt högt i säljarnas arbete på företaget. Därför backade samtliga när de fick välja på att kunna uppnå en större monetär belöning i utbyte mot att deras arbete och resultat i högre grad skulle kontrolleras. Mer pengar är en drivkraft men utökad kontroll upplevdes generellt som en rätt stor inskränkning på arbetsfriheten, något som skulle inverka negativt på motivationen.

### ***Interna relationer***

Alla respondenter kände att det i helhet tydligt kommunicerats vad som förväntats av dem samt vilka bakomliggande resonemang som förts vid utformningen av systemet. Den interna kommunikationen uppskattades således som god och öppen. Generellt upplevde de anställda att deras prestationer mäts korrekt även om deras meningar här går isär. Förståelse fanns för de olika förutsättningarna som råder på grund av olika anställningstid, i termer av fördelning av kunder och dess olika storlekar. Som en påverkande faktor nämnde Charlie också den personliga situationen som en väsentlig förutsättning. Detta då den i allra högsta grad påverkar hur pass flexibel en försäljare kan vara i relation till nedlagd tid och försäljare som har den möjligheten har således en större chans att nå bonus.

Charlie förklarade att belöningssystemet och rekommendationer från ledningen inte alltid går ihop. Enligt respondenten uppmanas hen att vara ett affärsstöd och fokusera på befintliga kunder medan provisionsmodellen i större utsträckning belönar personen när nya kunder värvas istället för att värna om befintliga kunder. Eftersom systemet inte

belönar det som innebär den största arbetsbördan så sjunker motivationen hos respondenterna även om deras prestation behålls på samma nivå. Detta var något som både Charlie och Lex poängterade, vilket också påverkar tid spenderad på nya kunder jämfört med befintliga. Då Lex i jämförelse med Charlie tar hand om befintliga kunder i större utsträckning får Lex inte lika stort incitament för att upprätthålla en god kundkontakt, eftersom kunder genererar störst provision första året. Detta behöver dock inte synas i prestationen även om det upplevs som omotiverande. Enligt de båda väcker detta vissa ojämlikheter och kan på sikt bli ett större problem även om de interna relationerna på företaget i dagsläget är goda. Att jämföra sig har blivit en mer naturlig del i takt med att företaget idag arbetar mer prestationsinriktat. Vad flera parter tog upp som någonting positivt var att de kände att deras åsikter hade potential att bli hörda då belöningssystemet är under revidering.

Respondenterna trivs alla på sin arbetsplats och identifierar det som en viktig faktor för att utföra ett bra jobb. Uppfattningen om företagskulturen varierar en del och Kim poängterade att den kan få anställda att stanna längre på företaget vilket långsiktigt leder till en kompetensutveckling inom företaget.

### ***Förbättringsmöjligheter och de anställdas val***

Vid tillfrågning hur respondenterna själva hade utformat belöningssystemet, förespråkades ett mer individanpassat belöningssystem av Charlie. Eftersom säljarna har olika typer av kunder i olika storlek så skulle ett belöningssystem baserat på de individuella förutsättningarna kunna vara till stor hjälp. Lex försätter på samma spår och berör att det hade varit intressant att se över vilka individuella mål de anställda skulle vilja bli belönade för, men är samtidigt ödmjuk inför det faktum att det skulle vara otroligt resurskrävande.

Kim såg ett inslag av ett kollektiv belöningsystem som en positiv drivkraft. Ett förslag var ett bonussystem där nittio till nittiofem procent är individuellt utformat och de sista fem till tio procenten beror av gruppens gemensamma prestation. Detta ansågs kunna leda till ytterligare en drivkraft för individer som kanske haft en dålig månad då dennes fortsatta ansträngning ändå kunde leda till att gruppen som helhet nådde sitt mål. Kim var ändå noga med att påpeka att det individuella lönesystemet är ett viktigt element för säljare, “någonstans så måste prestationen mätas i någonting och då blir det nästan ofrånkomligt att man har olika lönesättningar och provisioner”.

Något som respondenterna återkommer till är vikten av ett individuellt belöningsystem, ingen tror att en kollektiv lösning hade varit gynnande för någon. Den individuella och mätbara provisionsdelen och dess incitament ses som en förutsättning i en säljande bransch. Slutligen resonerar Lex kring möjligheten att använda incitamentssystemet som ett styrmedel för att behålla kompetent personal på längre sikt och vilka möjligheter det skulle kunna skapa.

## **Fallföretag Balder**

### ***Presentation***

Balder är ett företag verksamt inom tjänstebranschen med försäkringsförmedling där de arbetar som mäklare och utformar olika försäkringslösningar. Deras kunder är alla olika typer av företag verksamma inom olika branscher som hör av sig i jakt på en helhetslösning. De senaste åren har företaget präglats av stora omorganiseringar och en problematisk ekonomisk situation - en situation som företaget fortfarande hanterar. Detta har lett till att belöningsystem och bonusar under senaste tiden haft lägsta prioritering inom företaget, något som också reflekteras i intervjuerna. Under bättre tider ges

kontorschefen en bonusbudget som denne är fri att disponera åt de anställda. Det finns också bonusar som betalas ut till alla i hela företaget de år företaget har gått bra.

I dagsläget använder sig Balder av ett belöningsystem kopplat till de anställdas prestation som de har använt sig av i två och ett halvt år. Systemet grundar sig på en rating (1-5) som ges i ett för företaget unikt ratingsystem där det krävs en trea för att överhuvudtaget kunna beröras av bonussystemet. En trea fås av en anställd som följer formalia som att fylla i de olika systemen på arbetsplatsen korrekt och att arbetet flyter på bra. Bonusen som betalas ut är en procentuell andel av den summan som överstiger den för året satta försäljningsbudgeten som försäkringsmäklaren satt tillsammans med sin chef, överträffas denna betalas en bonus ut från det globala huvudkontoret. Förutom bonusen som betalas ut årsvis har de anställda även en fast grundlön. En gång i kvartalet hålls även en heldag som fokuserar på försäljning där de anställda förväntas ha minst fem säljaktiviteter.

På Balder är chefen fri att sätta egna mål åt de anställda men även gemensamma mål med den anställda sätts upp. Dessa mål skall uppmuntra de anställda att vara kreativa och komma med egna idéer. De individuella målen måste uppfyllas för att kunna nå en trea i det interna ratingsystemet. De intervjuade är alla säljare på företaget med varierande anställningstid, en av de som varit anställda längst är gruppens chef.

### ***Historik***

Vid anställning hos Balder var det inte någon av respondenterna som visste vilket belöningsystem som applicerades på företaget utan det är något som kommit till deras kännedom först efter anställningen. Om den som rekryterar har stort intresse för bonussystemet är det större sannolikhet att det är något som tas upp och diskuteras under

rekryteringen. Lönesättningen vid anställningen grundar sig i tidigare erfarenhet och arbetstid i branschen men även den individuella förmågan att löneförhandla spelar in.

Hos de anställda har inställningen till belöningsystemen förändrats olika under anställningens gång. Vissa tycker att den lett till ökad motivation och andra upplever att den lett till nedsatt motivation, skillnader i grundlön har varit en bidragande faktor i dessa åsikter. Eddie upplever att bonussystemet har fått större betydelse ju längre anställningen varat och ju mer senior en blir. Relationen till pengar har förändrats över tid och också kommit att bli allt viktigare. Även att bli rättvist belönad tas upp som en viktig aspekt.

I frågan på hur de skulle reagera om belöningsystemet togs bort var respondenterna långt ifrån eniga. Robin och Eddie värderade inte pengar som en högt motiverande faktor, de svarade att deras motivation och prestation skulle bli oförändrad. Andy och Sam, som värderade pengar som högst motiverande menade att deras motivation, och delvis prestation, skulle bli lidande om belöningsystemet togs bort. Värt att notera är att inställningen hos majoriteten av respondenterna gentemot det nuvarande belöningsystemet har influerats av företagets ekonomiska situation.

### ***Individnivå***

Även respondenterna på Balder har rangordnat vilka faktorer de anser vara viktigast för deras motivation och prestation på arbetsplatsen. Deras resultat differentierade sig från Asks och presenteras i Tabell 3b.

Tabell 3b: Rangordning av element som inverkar mest motiverande på arbetsplatsen

	<b>Sam</b>	<b>Eddie</b>	<b>Andy</b>	<b>Robin</b>
1	Utvecklande arbete	Meningsfullt och roligt arbete	Pengar	Meningsfullt och roligt arbete
2	Trygghet	Gemenskap	Utvecklande arbete	Självständighet
3	Pengar	Pengar	Gemenskap	Utvecklande arbete
4	Självständighet	Feedbacksystem	Meningsfullt och roligt arbete	Trygghet
5	Feedbacksystem	Självständighet	Självständighet	Gemenskap
6	Meningsfullt och roligt arbete	Utvecklande arbete	Trygghet	Feedbacksystem
7	Gemenskap	Trygghet	Feedbacksystem	Pengar

De individuella skillnaderna gällande pengar som motiverande faktor visade sig vara stora. Vad som påverkar motivation, och i förlängningen också prestation, på arbetsplatsen skiljde sig bland respondenterna. Robin och Eddie, som tyckte att meningsfulla arbetsuppgifter och utvecklande arbete var viktigast, visade sig vara de som var minst motiverade av pengar och såg det bara som en ren bonus. Faktorer som trivsel på arbetsplatsen, en känsla av samhörighet i gruppen och möjligheten att vara kreativ var mer motiverande faktorer än lönen i sig. Detta eftersom en monetär faktor upplevdes som ett otillräckligt motivationsverktyg för att gå till arbetet varje dag och uträtta sitt jobb.

Andy och Sam räknade med att få en viss bonussumma varje år. De var också mindre intresserade av ett feedbacksystem och rankade meningsfullhet i arbetsuppgifter lägre jämfört de två andra respondenterna. De visade sig också ha en bättre förståelse för hur systemen var uppbyggda och hade tagit reda på mer angående målkriterier. Bland respondenterna som värderade andra saker över bonussystem var informationsgraden lägre gällande målkriterierna.

Den generella inställningen till pengar visade sig också vara olika mellan respondenterna. Vissa upplevde bonusen som ett tillräckligt kvitto för ett bra utfört jobb medan till exempel Eddie fortfarande upplevde en osäkerhet kring sin prestation och behövde ytterligare muntlig uppmuntran för att uppleva att sin prestation bekräftades. Vad som kan tilläggas är att bekräftelse och uppmuntran inte var nog som ensamma motivationsverktyg, en kombination efterfrågades. Självständighet och frihet på arbetsplatsen värderades olika av de olika respondenterna. Andy och Sam såg inga problem med att i högre grad kontrolleras, de var stolta över sitt arbete och såg gärna en högre grad av kontroll mot en större monetär belöning. Robin resonerade annorlunda och såg sin frihet på arbetsplatsen ha större betydelse än den monetära belöningen och tillskrev också pengar mindre generell betydelse för motivation och prestation på arbetsplatsen.

Gemenskapen på arbetsplatsen sågs av Eddie som en av de viktigaste parametrarna för trivsel på jobbet medan resterande inte tyckte det var lika viktigt. Eddie såg också värdet av att belönas kollektivt när företaget går bra. Att ha en god arbetsmiljö ansågs viktigt och för att uppnå detta kom det också in aspekter om rättvisa. I den situationen som företaget befinner sig i, där det råder stor otydlighet kring vilka som tilldelas bonus, har lett till en känsla av orättvisa inom gruppen. Detta noterades av samtliga respondenter.

Elementet av tävling och jämförelse med sina kollegor var också något som varierade hos respondenterna. Andy och Sam såg sig svara bra på interna tävlingar och lyfte den kvartalsvisa tävlingen som en faktor som uppmanade till vidare motivation och prestation. Robin och Eddie nämnde detta men lade inte lika stor vikt vid frågan om vidare incitament till motivation och prestation.



### *Interna relationer*

Ett problem som identifierades av respondenterna var de rådande löneskillnaderna. Dessa påverkade inte bara de interna relationerna utan visade sig också ha stor påverkan på motivationen. Att veta om att en kollega med likvärdig arbetsbelastning tjänar mer visade sig för vissa vara en stor motivationshämmande faktor. Vad som tydligt framkom var att alla respondenter upplevde det som väldigt lätt att jämföra arbetsinsats då företaget publicerar individernas arbetsbudgetar i ett samlat dokument. Trots detta så är det interna klimatet på Balder mycket gott. Att ha "högt i tak" och roligt på arbetsplatsen sågs som viktiga faktorer för att orka kämpa vidare trots ett ogynnsamt ekonomiskt klimat och en otydlig kommunikation. De känner sig bekväma med varandra och jobbar som en enhet, hjälper varandra och stöttar även i privata problem vilket ökar känslan av tillhörighet. Samtliga av de tillfrågade värderar denna öppenhet och tycker att det bidrar positivt till motivationen på arbetsplatsen. Det bidrar också till att lägga in en extra ansträngning "för laget". Det tillåtande klimatet möjliggör också att våga uttrycka sina åsikter, prata om de problem som finns för att gemensamt komma fram till en lösning.

Gemensamt för de intervjuade är att de upplever att kommunikationen från företaget gällande belöningsystemen har varit bristfällig. Detta eftersom respondenterna inte har varit fullt införstådda i hur belöningsystemet mäts eller hur den enskilda individen skall prestera för att uppnå en bonus. Detta har visat sig vara en faktor som lett till en känsla av hopplöshet och att en själv inte kan påverka. Till exempel så var Eddie en av de fyra personer inom gruppen på 60 personer som uppnådde en fyra i ratingsystemet. En prestation som inte resulterade i någon belöning eller lönejustering. I det fallet visade det sig att orättvisa och otydliga beteenden hade en minskande effekt på motivationen. Ytterligare ett scenario sprunget ur misskommunikation och otydlighet från ledningens sida påpekades av Andy som under sitt första år fått ta del av en bonus, något som

verkade problematiskt i relation till kollegorna då ingen annan tilldelats extra belöning trots prestation. Andy hade inte fått information om att de individuella målen uppfyllts utan delgav kollegor att en bonus hade delats ut, vilket då skapade en sämre stämning hos kollegorna.

### ***Förbättringsmöjligheter och de anställdas val***

Respondenterna anser att grundförutsättningarna för ett välfungerande bonussystem är att grundlönen är lika fördelad. Som det ser ut i dagsläget kan löneskillnaderna vara så stora som upp mot 8 000 kronor i månaden vilket anses vara en allt för stor skillnad för att ett bonussystem ska kunna fungera motiverande. En viktig aspekt i detta resonemang är att grundlönen är pensionsgrundande till skillnad från en bonus.

Respondenterna är överens om att prestationsbaserade belöningsystem kan fungera som ett bra verktyg för att öka motivation och prestation samt att det bör vara individuellt utformat. Ett tydligare system efterfrågas där det finns klarhet i vilket beteende som faktiskt blir belönat av företaget och där aspekter som hur stor ansträngning de anställda lägger i sitt arbete och hur länge de varit anställda ska spela in. Det efterfrågas även ett mer flexibelt system eftersom arbetsuppgifterna hos respondenterna varierar beroende på vilka kunder de har. De som har mindre kunder har större möjlighet till merförsäljning medan de med stora kunder drar in mycket pengar till företaget men har inte lika stora merförsäljningsmöjligheter och därmed inte har möjlighet till lika stora bonusar samtidigt som de bidrar till en större del av företagets omsättning.

Motivationen har ökat i samband med att medvetenheten kring det aktuella belöningsystemet ökat och riktlinjerna kommunicerats tydligare. Den tidigare otydligheten hänger delvis ihop med att företaget befunnit sig i en ansträngd ekonomisk situation.

## ANALYS

*Med utgångspunkt i empiriska iakttagelser från föregående avsnitt, ämnar vi nu att passa in dessa i vårt teoretiska ramverk. Vårt syfte ligger i att identifiera och förklara vilka och hur de negativa effekter som uppkommer ur monetära incitamentssystem inverkar på upplevd motivation och prestation.*

### **Pengar har ingen motiverande effekt**

Enligt tvåfaktorsteorin så är pengar i form av lön en förutsättning för att trivas på arbetsplatsen och leder således inte till ökad motivation. Pengar är ett grundläggande behov men överdriven användning kan inte ytterligare öka motivationen (Herzberg, 1959). Vid intervjuer på Ask och Balder var de anställda överens om att en monetär belöning inte hade varit tillräckligt utan måste kombineras med andra incitament för att leda till ökad motivation. Muntlig bekräftelse eller tillfredsställande arbetsuppgifter var två exempel som togs upp under intervjuerna.

Trots att pengar som enda motivationsverktyg inte upplevdes som tillräckligt var ingen av respondenterna villiga att ge upp den finansiella belöningen. Några respondenter hänvisade till pengarnas instrumentella värde och såg det som en nödvändig måttstock för att mäta och jämföra sin prestation. En av respondenterna, Robin, värderade inte pengar lika högt och ställde sig följaktligen likgiltig till att få en monetär belöning. En annan intressant aspekt som framkom under intervjuerna och talar för monetära incitament var friheten att kunna påverka sin egen lön.

Andra författare som ställer sig negativa till pengar som motivationsverktyg är Freedman, Cunningham och Krismer (1992) som hävdar att pengar utgör en negativ externalitet och därmed minskar den inre belöning och motivation agenter känner från

arbetet. Även Cameron och Pierce (2002) samt Deci och Ryan (2000) ställer sig bakom att yttre motivation skulle underminera inre. Att pengar skulle fungera som en negativ externalitet var inget som identifierades hos respondenterna då de alla i någon mån såg en monetär belöning som självklar i kombination med andra incitament. Här kan givetvis respondenternas tillförlitlighet ifrågasättas och det går att hävda att de, på grund av att de är så fokuserade på monetära yttre incitament, förbiser sin egen inre motivation. Under intervjuerna var det flera av respondenterna som öppet erkände att de inte hade ifrågasatt rådande belöningsystem och dess påverkan på inre motivation.

Andra aspekter som talar emot pengars motiverande effekt berör inte pengar i sig utan snarare generella brister med ett monetärt belöningsystem. Hårda direktiv och press att konkurrera kan verka hämmande på den inre motivationen och även göra så att prestationen blir lidande. För att behålla den inre motivationen är det därför viktigt att skapa utrymme för självständighet och egna initiativ (Deci, Ryan, 2000). När vi frågat respondenterna om deras upplevelse av självständighet så är det någonting som samtliga värderar högt. På Ask förväntas de anställda vara kreativa, komma med egna lösningar och ta individuellt ansvar, något som även förväntas på Balder. De anställda måste frekvent komma med egna idéer och bidra till organisationens utveckling så till den grad att det ligger inbakat i deras personliga mål.

Sammanfattningsvis så fungerar inte enbart pengar som motivationseffekt men är ändå en nödvändig förutsättning för att motivera anställda. Att pengar inte skulle ge någon motiverande effekt alls ser vi alltså inte som helt sant utan det kan verka motiverande, men först i kombination med andra incitament. Därför föreslår vi en korrigering av effekten så att den påvisar de empiriska resultat vi sett. Således kommer en revidering ske till *enbart pengar har ingen motiverande effekt* för att belysa aspekten av vikten av komplement till monetära incitament.

### **Skapar ingen långsiktighet**

Med grund i att monetära incitament inte skapar den inre motivation som behövs för att långsiktigt motivera agenten så har monetära incitament kritiserats för att vara kortsiktiga. De skapar bara en tillfällig förändring av ett beteende och när belöningen normaliseras uppnås inte längre någon motiverande effekt (Skinner, 1938). Studier har också visat enbart en temporär minskning i motivation när monetära incitament tas bort från arbetsplatser (Kohn, 1993; Rothe, 1970). Följande antagande kan delvis empiriskt styrkas då monetära belöningar i stor utsträckning används som styrmedel för att premiera ett visst beteende på båda företagen. Respondenterna i studien var alla negativt inställda till att ta bort belöningsystemet med argumentet att motivationen skulle minska. Charlie på Ask resonerade dock kring möjligheten att den minskningen bara skulle vara kortsiktig och att det långsiktigt ändå var arbetsuppgifterna som motiverade.

Vidare finns teoretiska belägg inom förstärkningsteorin som hävdar att belöning och bestraffning endast är två sidor av samma mynt, vilket uttrycker sig i att beteendet som stärks inte är långsiktigt motiverande utan allt för målfokuserat och kretsar kring jakten på mer pengar (McLeod, 2015). Ur ett långsiktigt perspektiv ser inte heller respondenterna pengar som ett tillräckligt incitament utan tar upp aspekter som tillfredsställande arbetsuppgifter och möjligheten till befordran som mer betydande. Även organisationskulturen spelar in när det kommer till långsiktig motivation. Liknande värderingar och förhållningssätt hos de anställda visar sig spela större roll för motivationen än vad en monetär belöning gjort.

Ett meningsfullt arbete, att visa medarbetare respekt och att ge dem intressanta arbetsuppgifter är enligt Amabile och Kramer (2011) viktigast för långsiktig motivation och prestation. Detta är något som tydligt visas i de rådande löneskillnaderna på Balder

där Eddie upplever att löneskillnaderna är såpass stora att det blir en fråga om respekt från företagets sida. När denna uteblir försvinner också motivationen att utföra ett bra arbete, oavsett belöningssystem.

Sammantaget bedömer vi att denna effekt får empiriskt stöd vilket gör att vi kan bekräfta den som en negativ effekt av monetära incitamentssystem som påverkar upplevd motivation och prestation.

### **Lockar fel personer**

Användandet av monetära incitament skapar en potentiell risk att personer lockas till företaget enbart på grund av möjligheten att tjäna mer pengar. Detta skulle kunna leda till en negativ sidoeffekt där de som är mer tävlingsinriktade och i högre grad motiveras av pengar söker sig till arbetsplatsen snarare än de med rätt kompetens (Kohn, 1993; Goshal, 2005; Spolsky, 2008).

Under intervjuerna på Ask och Balder framkom att ingen av respondenterna ansåg sig ha tagit arbetet på grund av rådande belöningssystem och ingen visste om vilket belöningssystem respektive företag använde sig av när de sökte sig till arbetsplatsen. Däremot så skiljer sig de olika företagen när det kommer till hur information kring de olika belöningssystemen kommunicerades under anställningsprocessen. På Ask fick personerna ta del av information kring hur prestationsbaserade löner används, varav Kim till och med fick ta del i utformningen. På Balder rådde däremot ingen tydlighet kring bonus och belöning under anställningsprocessen, något som kan härledas till den ekonomiska osäkerhet och de många omorganiseringar som präglat företagets situation.

Bland respondenterna ser vi många tävlingsinriktade personer och det är ett genomgående karaktärsdrag inom gruppen. Framst för Ask men även till viss grad hos Balder. Det är tydligt att detta fenomen inte är ett resultat av befintliga belöningssystem

utan snarare någonting som är specifikt för branschen. Tävlingsinriktade människor sporras av att ha ett mål att arbeta mot vilket gör dem till uppskattade anställda hos företag som använder sig av prestationsbaserade belöningssystem. Detta gör att det delvis blir en självuppfylld effekt, att monetära incitament och tävlingsinriktade människor i slutändan går hand i hand. Huruvida detta långsiktigt skulle kunna ha en negativ inverkan går inte att ta ställning till i denna studie.

Sammanfattningsvis hittar vi inte tillräckligt med empiriska belegg för att företagen skulle locka fel personer med sina belöningssystem. Antingen för att de inte kommuniceras alls, som under rekryteringen på Balder, eller för att respondenterna inte upplevt de som centrala för beslutet om att ta anställningen. Denna effekt kommer därför att plockas bort under revideringen av ramverket.

### **Påverkar interna relationer**

Med grund i likavärdesteorin påverkas de interna relationerna av jämförelse mellan kollegor (Adams, 1963). De monetära incitamentssystem som används på Ask och Balder påverkar de interna relationerna både mellan principal och agent samt agenterna emellan. Relationen agenterna emellan visade sig påverkas i hög grad av prestationsbaserade belöningssystem. På Ask, som genomgått en förändring från fast lön till prestationsbaserad, upplevde respondenterna att graden av samarbete kollegorna emellan hade minskat och att de inte hjälpte varandra i lika stor utsträckning som tidigare. Skillnaderna i grundlön på Balder visade sig vara den största källan till jämförelse och skapade en känsla av orättvis behandling, vilket visade sig verka hämmande på den berörda partens motivation och prestation. Denna skillnad i lön kom dock att härledas till företagets rådande situation och otydlig kommunikation från företagets sida snarare än en följd av att det implementerats ett monetärt incitamentssystem. Under intervjun med

Charlie från Ask uppkom ett förslag om att en del i det monetära belöningsystemet skulle vara kollektiv. Detta för att minska konkurrensen agenter emellan och ge ett gemensamt incitament.

Agentteorin tar upp problematiken kring att som agent enbart visa upp ett visst beteende för principalen i avsikt att få en ökad belöning (Anthony et al, 2014). Vi har inte fått något empiriskt stöd för att agenten skulle dölja sitt beteende för principalen.

Samtliga respondenter talar om vikten att kunna stå för sitt arbete, både för sig själv och inför principalen. Respondenterna upplevde att de ärligt utför sitt arbete och hade inte några problem med att bli kontrollerade då de upplever att arbetsmoralen står högre än viljan att tjäna mer pengar. Samtidigt värderades självständighet högt av samtliga respondenter och i valet att få en ökad monetär belöning mot att bli mer kontrollerad svarade de flesta att de inte skulle vara intresserade. De respondenter som var intresserade av ökad kontroll mot mer pengar tillskrev också pengar ett högre värde jämfört med de andra. Respondenterna svarade också att de i högre grad fokuserar på arbetsuppgifter som kontrolleras av principalen än de som inte gör det, vilket tyder på att den kontrollerande aspekten ändå är ett effektivt styrmedel och något som påverkar de interna relationerna.

Utvärderingen av prestationerna är ytterligare en faktor som kan påverka de interna relationerna. Den bör te sig likvärdigt för samtliga anställda och upplevas vara inom den anställdas kontroll (Wolters, 1993). Detta har visat sig vara ett stort problem på Balder där ersättningen inte korreleras med den rating det anställda får. Anställda med olika rating har fått samma ersättning och vissa har erhållit bonus utan att veta varför. Detta har lett till ett ansträngt förhållande mellan principal och agent på företaget.

Sammanfattningsvis så har monetära belöningsystem en negativ effekt på de interna relationerna. Elementet av jämförelse har visat sig spela en stor roll på arbetsplatsen agenterna emellan. I den mån principalen inte tydligt kommunicerat med de



anställda om hur belöningsystemen ska tolkas och otydligheter existerar så har relationen principal-agent försämrats. Denna effekt anser vi därför ha ett starkt empiriskt stöd och behålls i det reviderade ramverket.

### **Tunnelseendeffekt**

Användandet av finansiella belöningsystem kan skapa en situation där fokus i högre grad skiftas i riktning mot att nå belöningen snarare än arbetsuppgifterna i sig, en så kallad tunnelseendeffekt. Detta kan ha en negativ inverkan på risktagande och kreativt tänkande vilket är viktigt för ett företags utveckling (Locke et al, 1988; Pink, 2009).

Om en sådan negativ effekt har en inverkan på den anställdes prestation är svårt att uttrycka sig om. Då arbetsuppgifterna inte kräver något mått av kreativitet är det tydligt att ett belöningsystem som ger upphov till en tunnelseendeffekt kan göra det utan att arbetets kvalitet skadas. Om företaget däremot är beroende av ett större mått kreativitet från sina anställda kan tunnelseendeffekten bli förödande. I ett sådant scenario kan belöningsystem utformas som på Ask och Balder som aktivt använder sitt belöningsystem för att styra medarbetarna till att ta risker och vara innovativa. Eftersom båda systemen utformats så att risktagande blivit en naturlig del i arbetsprocessen blir det svårt att konstatera några tydligt verksamma negativa effekter från studiens empiriska material.

Trots detta så var ett målfokuserat beteende märkbart inom Ask. De anställda talade om hur de valde att styra deras beteende och fokus i riktning mot den monetära ersättningen. Tydligast gjordes kopplingen till företagets befintliga incitamentsystem där nya kunder ger mer vinning finansiellt, vilket skapar en situation där befintliga kunder kan komma att nedprioriteras för det potentiella värdet hos de nya kunderna. På Balder stod andra mer grundläggande organisatoriska problem i vägen för att kunna skapa en

tunnelseendeeffekt mot monetära incitament. Finansiell belöning har därför inte uppnått samma självklara status bland respondenterna som hos Ask.

Huruvida ett finansiellt belöningsystem är kreativitetshämmande eller inte bör därför undersökas i koppling till ett monetärt incitamentssystem där parametrarna kreativitet och risk inte ligger lika tydligt kopplat till det arbetssätt som belöningsystemet styr mot som hos Ask och Balder. Vad som däremot blir tydligt är att belöningsystemet i dagsläget används som ett verktyg för att komma till målet vilket delvis påverkar fritt och kreativt tänkande. Det upplevs dock inte i dagsläget som ett problem hos respondenterna då det ligger i linje med belöningsystemets utformning.

Sammantaget kan det utifrån det empiriska underlaget konstateras att en viss tunnelseendeeffekt oftast är ett resultat av belöningsystem som styrmedel. Effekten kommer följaktligen att ligga kvar i ramverket men dess negativa påverkan på motivation och prestation förblir oviss då det beror på belöningsystemets utformning.

### **Ser inte till individen**

I enlighet med likavärdesteorin motiveras vi alla av olika saker och önskar att vår egen preferens tillgodoses (McClelland, 1976). Användandet av finansiella belöningsystem bör ta hänsyn till vad som motiverar individen i arbetet för att undvika att personens inre motivation och prestation försämras (Eisenberg & Cameron, 1996). Kritik har även riktats till monetära incitament för att de kontrollerar individens beteende vilket ytterligare riskerar att försämra individens motivation (Deci & Ryan, 1985). Upplevelsen av befintliga incitamentssystem varierar mellan respondenterna och önskemålen om förändring och uppdatering skiljer sig. Flera respondenter hade gärna sett ett belöningsystem som var mer individuellt utformat. Sammantaget blir det en svår och resurskrävande effekt att ta hänsyn till, då preferenser dessutom kan ändras över tid.

Samtidigt är det viktigt för företaget att ha kunskap om individens önskemål för att på lång sikt kunna prestera bättre.

Någonting som återkommande togs upp under intervjuerna var hur den personliga inställningen till incitamentssystemet förändrades över tid. Respondenterna identifierade, både hos sig själva och sina kollegor, att beroende på var i livet de befann sig så ser inställningen till prestationsbaserade belöningsystem annorlunda ut. De yngre respondenterna som ännu inte hade bildat familj visade sig vara mer tydligt intresserade av de finansiella fördelarna med belöningsystem. Respondenter med familj visade sig tycka att andra aspekter på arbetet var viktigare än just de monetära och respondenter som närmade sig pensionsåldern värderade högre lön snarare än bonus då den är pensionsgrundande.

Sammanfattningsvis går det efter genomförda intervjuer att konstatera att alla är olika, något som belöningsystem ofta förbiser. Detta leder till den negativa effekt att individen förbises vilket gör det till en effekt med stark negativ påverkan på upplevd motivation och prestation.

### **Ger inte verktyg att prestera bättre**

Enligt Vroom (1964) så används monetära incitament ofta som ett substitut för att höja produktiviteten istället för att adressera ett underliggande problem. Ingen av de tillfrågade respondenterna kunde identifiera en sådan situation och vi kan därför inte dra några slutsatser kring huruvida det är en effekt som påverkar eller inte.

Ytterligare ett problem med användandet av finansiella incitament är att det används som en genväg för att motivera agenten istället för att förse denna med rätt verktyg för att utföra ett bättre arbete (Kohn, 1993). Situationen på båda företagen kan analyseras mot bakgrunden att monetära belöningsystem uppskattas när det är ett

motivationsverktyg de anställda känner sig bekväma med. Detta resonemang gäller framförallt Balder då det identifierats ett glapp mellan vilket belöningsystem som efterfrågades av de anställda och det som används. Vad som däremot framkommer i intervjuerna är att monetära incitament uppfattas som ett effektivt styrmedel, framför allt från företagets sida.

Sammantaget sågs inte pengar som ett tillräckligt verktyg för att öka produktivitet och prestation på något utav företagen. Med bas i vår empiriska del kan vi inte dra några slutsatser angående huruvida monetära incitament skapar en effekt där det felaktigt används som lösning på ett underliggande problem eftersom ingen av våra respondenter kunde identifiera en sådan situation. Effekten kommer alltså att ligga kvar i ramverket men dess påverkan på upplevd motivation och prestation kommer att förbli obesvarad.

### **Skapar förvirring**

Huruvida incitamentssystem faktiskt belönar vad de ämnar att belöna, agentens medvetenhet om vad som förväntas av denne samt mätning av prestation är alla problematiska aspekter som uppkommer vid implementeringen av monetära incitamentssystem (Kerr, 1995; Heneman & Werner, 2005). Respondenterna på båda arbetsplatserna är tydliga med att viss ovisshet råder om hur incitamentssystemen tagits fram och hur prestationen ska mätas på optimalt sätt. De stora löneskillnaderna på Balder är också ett tydligt exempel där de anställda inte vet hur de ska agera för att få ökad monetär belöning. I vårt fall kan vi se likheter mellan samtliga respondenter på företagen och de största skillnaderna har vi funnit i själva implementeringen av systemen.

Huruvida ens arbetsuppgifter överensstämmer med vad som faktiskt mäts och belönas har visat sig påverka inställningen till belöningsystemet hos respondenterna. Ask har skiftat fokus från att främst värva nya kunder till att rå om de redan existerande

kundrelationerna. Då de anställda har nya och gamla kunder i varierande mån upplevs det förvirrande, av den anledningen kom individuellt utvecklade system att förespråkas.

Även mätning av prestation diskuterades under intervjuerna och det framkom att samtliga respondenter upplevde att de hade olika förutsättningar att uppnå företagets finansiella belöning. I Asks fall upplevdes mätningen som generell och likvärdig för alla. Däremot ger den geografiska spridningen av kunder och aktuella kundlistor upphov till olika förutsättningar. Hos Balder låg problemet i otydligheter hur de anställdas prestation mäts i belöningsystemet. Även här upplevdes skillnader i förutsättningar, men främst då beträffande de ovanifrån satta budgetarna som utformades kopplat till olika kundlistor vilket skapar förvirring hos de anställda.

Sammantaget bedömer vi att det inte är de olika förutsättningarna i sig som skapar en negativ påverkan på hur väl det monetära incitamentssystem fungerar då belöningsystem till hög grad är individbaserade. Den största bristen identifieras vid själva implementeringen av belöningsystemet där kommunikationen kring systemet samt i vilken riktning det ämnar styra åt är de största källorna till förvirring och således en negativ effekt. Därför blir det i slutändan en påverkande effekt som är viktig för företaget att kontinuerligt hantera och arbeta med.

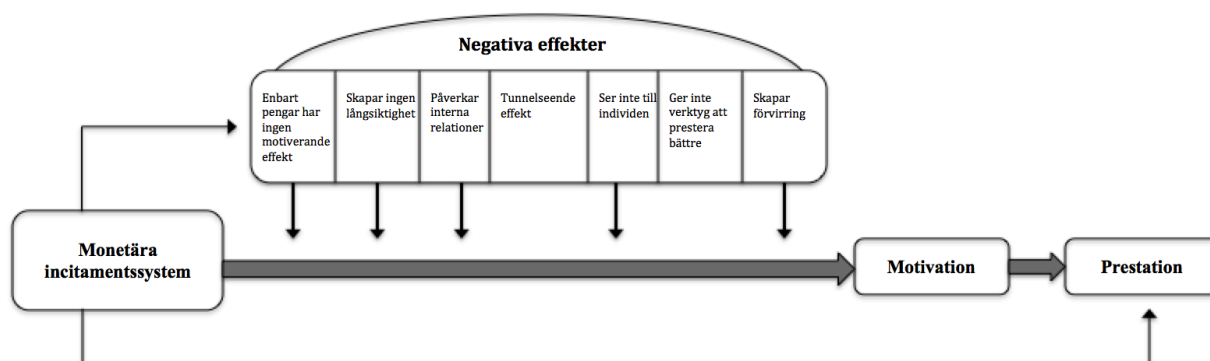
### **Revidering av teoretiskt ramverk**

I Figur 2 presenteras analysresultatet grafiskt i det reviderade teoretiska ramverket.

Sammanfattningsvis har vi sett en övergripande trend hos de två företagen, där den största komparativa skillnaden ligger i företagens ekonomiska läge och kommunikation kring valt belöningsystem. Vi avgör därför att de negativa effekterna utgör samma inverkan hos de båda företagen.

De effekter som bekräftas ha en negativ inverkan på uppfattningen av monetära belöningssystem ligger således kvar i det reviderade ramverket med en pil som visar på deras negativa inverkan. Den enda negativa effekten som behövs revideras är *Pengar har ingen motiverande effekt*, där vi lagt in ett *enbart* innan för att spegla effektens riktiga verkan. De effekter vars negativa inverkan inte kunde styrkas eller förkastas med vårt empiriska material ligger kvar i boxen men utan en påverkande pil.

Figur 2 Reviderat teoretiskt ramverk



## SLUTSATS OCH DISKUSSION

### Slutsats

Konstateras kan att inte alla de presenterade effekterna i det första teoretiska ramverket inverkar negativt på motivation och prestation. De effekter vars negativa inverkan har kunnat bekräftas finns presenterade i det reviderade ramverket tillsammans med en pil som indikerar just den negativa påverkan. Dessa är *skapar ingen långsiktighet, påverkar interna relationer, ser inte till individen och skapar förvirring. Pengar har ingen motiverande effekt* har reviderats till att *enbart pengar inte har någon motiverande effekt* då vi funnit att pengar är en grundläggande faktor för motivation i kombination med andra incitament. De två negativa effekter, *tunnelseendeffekt* och *ger inte verktyg att prestera bättre*, vars påverkan inte kunde styrkas eller avfärdas empiriskt ligger kvar i ramverket men då påverkan är oviss framställs de inte med någon pil. Den negativa effekten *lockar fel personer* har helt avfärdats och är således inte med i ramverket.

Av de bekräftade negativa effekternas inverkan så har påverkan varit störst på den upplevda motivationen. Prestationen visade sig inte vara lika starkt kopplad till de monetära incitamentssystemen då den kan bibehållas trots minskad motivation på grund av de anställdas höga arbetsmoral, som uppvisat i ramverket. Däremot kan vi inte se till vilken grad motivation påverkar prestationen.

### Diskussion

Framträdande är att de negativa effekter som påverkar upplevd motivation och prestation främst uppstår i samband med svårigheterna vid implementering och kommunikation kring belöningsystemet. De negativa effekterna får därför en central roll vid användandet

av monetära belöningsystem och bör tas i åtanke av principalen. Genom att involvera agenterna i så stor mån som möjligt vid utformandet av incitamentssystem kan implementeringen underlättas då agenterna verkar ställa sig mer positiva till belöningsystem de själva varit med och utformat.

Skillnader i grundlön visade sig ha en stor inverkan på uppfattningen av belöningsystemet. Om skillnaderna är så stora att de inte kan rättfärdigas kommer de få en negativ verkan på individens motivation och prestation som belöningsystemet inte kan väga upp. Således blir den kanske viktigaste insikten för principalen att först och främst se över lönebilderna så att eventuella löneskillnader kan justeras eller motiveras. Som redan konstaterats är det en stor utmaning för principalen att på ett så bra sätt som möjligt motivera agenterna. Främst för att kunna öka prestationen på företaget och behålla kompetent personal men även för att behålla sin position på en konkurrensutsatt marknad. Genom att se till de negativa effekterna som kommer ur monetära belöningsystem och aktivt arbeta med att motverka dem kan principaler lättare lyckas med implementeringen.

Då studien baserar sig på individers individuella upplevelse av incitamentssystem blir subjektiviteten en viktig aspekt att ta hänsyn till. Andra begränsningar i uppsatsen skulle kunna härledas till det till antalet begränsade empiriska källorna. Det teoretiska underlaget är dessutom enormt vilket kan tänkas ge upphov till att vissa områden har försumrats. Vi ställer oss därför ödmjuka till att det kan finnas ytterligare faktorer som påverkar hur ett belöningsystem fungerar i termer av motivation och presentation hos de anställda.



### **Förslag till vidare forskning**

Vår uppsats har ämnat till att i första hand se belöningsystemet utifrån agentens perspektiv, vilket gör det relevant för framtida forskning att i större skala undersöka hur de anställda påverkas av implementeringen av incitamentssystem. Hur motivation och prestation påverkas som en konsekvens av belöningsystemet är väsentligt för den interna relationen anställda emellan liksom för arbetsgivaren. För att mer djupgående se till hur detta inverkar kan framtida forskning applicera det reviderade ramverket på en studie med longitudinella drag alternativt ett större urval.

Ytterligare en intressant aspekt för vidare forskning är i vilken grad de negativa effekterna påverkar upplevd motivation och prestation. I det reviderade ramverket står det klart vilka effekter som påverkar men ingen intern koppling mellan de olika effekterna görs. En stark företagskultur och likasinnade medarbetare kan medföra att negativa effekter inte påverkar lika starkt. Förslag på frågeställningar som skulle beröra detta är “i vilken mån de negativa effekterna påverkar upplevd motivation och prestation?” och “kan de negativa effekterna rangordnas internt?”. Detta skulle kunna ha stor praktisk relevans vid implementeringen av incitamentssystem på en arbetsplats likt de som identifierats i urvalet.

## REFERENSLISTA

**Akademiska källor**

- Abrahamsson, B & Andersen, J. A. 2005. *Organisation - att beskriva och förstå organisationer*. (Fjärde upplagan). Malmö: Liber AB.
- Adams J. S. 1963. Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*. Vol 67(5), Nov 1963, 422-436.
- Alani, M & Timander, H. 2013. *Lycklig lönsamhet: om att bygga stark företagskultur*. Stockholm: Vision Takeoff Publishing.
- Alvehus, J. 2013. *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. (Första upplagan). Stockholm: Liber.
- Alvesson, M & Skoldberg, K. 2008. *Tolkning och reflektion:vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. (Andra upplagan). Studentlitteratur AB
- Amabile, T & Kramer, S. J. 2011. The Power of Small Wins. *Harvard Business Review*. May Issue.
- Anthony, R.N., Govindarajan, V., Hartmann, F.G.H., Kraus, K & Nilsson, G. 2014. *Management Control Systems*. (Första upplagan). McGraw Hill Higher.
- Armstrong, M. 2007. *A handbook of employee reward management and practice*. (Andra upplagan). London and Philadelphia: Kogan Page ltd.
- Baker, G.P., Jensen, M.C & Murphy, K.J. 1988. Compensation and Incentives: Practice vs. Theory. *The Journal of Finance*. Vol. XLIII:593-616.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M & Schaefer, S. 2009. *Economics of Strategy*. (Sjätte upplagan). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Bryman, A & Bell, E. 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (Andra upplagan). Stockholm: Liber.

- Cameron, J & Pierce, W.D. 2006. *Rewards and Intrinsic Motivation: Resolving the Controversy*. (Andra upplagan). Information Age Publishing. Paperback Edition.
- Campbell, D.T. 1975. Degrees of freedom and the case study. *Comparative Political Studies*. Vol 8, No. 4. 178-193.
- Caudill, H, L & Porter, C, D. 2014. An Historical Perspective of Reward Systems: Lessons Learned from the Scientific Management Era. *International Journal of Human Resources Studies*. Vol. 4, No. 4. 2162-3058
- Chacko T.I & Mcelroy J.C. 1983. The Cognitive Component in Lockes Theory of Goal Setting: Suggestive Evidence for Causal Attribution Interpretation. *Academy of Management Journal*. Vol 26. No. I. 104-118
- Cheng, Q & Warfield T.D. 2005. Equity incentives and earnings management, *Accounting Review*. Vol. 80. No. 2. 441-76.
- Deci E.L & Ryan R.M. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*. Vol 25, 54–67
- Eisenberger, R & Cameron, J. 1996. Detrimental effects of rewards: Reality or myth? *American Psychologist*. Vol 51. 1153-1166.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*. Vol 14. 57-74.
- Eisenhardt, K.M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*. Vol. 14. No. 4. 532-550.
- Eriksson B & Larsson P. 2009. Våra arbetsmiljöer, i Berglund. T & Schedin. S (red). *Arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Eppler M & Nylander B. 1981. *Psykosocial arbetsmiljö i praktiken*. Lund: Utbildningshuset.

- Franken, R. E. 1998. *Human motivation*. Calgary: Brooks/Cole Publishing Company.
- Freedman J.L., Cunningham. J.A & Krismer K. 1992. Inferred Values and the Reverse Incentive Effect in Induced Compliance. *Journal of Personality and Social Psychology*. Toronto, Ontario, Canada.
- Ghoshal, S. 2005. Bad management theories are destroying good management practices, *Academy of Management Learning & Education*. Vol 4. No 1. 75-91.
- Heneman. R.L & Werner. J.M. 2005. *Merit Pay, Linking pay to performance in a managing world*. Connecticut: Information Age Publishing Inc.
- Herzberg, F. 2005. Motivation Hygiene-Theory decade origin. I Miner, B. J (red). *Organizational Behaviour 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. New York: M. E Sharpe Inc. 61-74.
- Herzberg, F. Mausner, B & Snyderman, B. B. 1959. *The Motivation to Work*. New Brunswick and London: Transaction Publishers.
- Heskett, J. L & Kotter, J. P. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Holme, I.M. Solvang, B.K. 1996. *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. (Tredje upplagan). Lund. Studentlitteratur AB.
- Huseman, R.C., Hatfield, J.D. & Miles, E.W. 1987. A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *The Academy of Management Review*. Vol 12. No 2. 222-234.
- Jacobsen, D. I & Thorsvik, J. 2008. *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Jenkins, G. D. Jr. 1986. Financial incentives. I E. A. Locke (red). *Generalizing from laboratory to field settings*. Lexington, MA: Lexington Books.

- Jenkins, G. D.Jr., Mitra. A., Gupta. N & Shaw. J. D. 1998. Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 83. No. 5. 777-787.
- Jensen, M.C & Meckling W.H. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. October, Vol 3. No. 4. 305-360.
- Kaufmann, G & Kaugmann, A. 2005. *Psykologi i organisation och ledning*. (Andra upplagan). Lund: Studentlitteratur AB.
- Kerr, S. 1995. On the folly of rewarding A, while hoping for B. *The Academy of Management Executive*. Vol 9. No 1.
- Knippenberg, D. 2000. Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective. *Applied Psychology: An International Review*. Vol 49. No 3. 357-371.
- Kohn, A. 1993. Why Incentive Plans Cannot Work. *Harvard Business Review*. Sep/Oct Issue. Vol 71. 54.
- Locke, E. A., Feren, D. B., McCaleb, V.M., Shaw, K. N., & Denny, A. T. 1980. The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance. I Duncan, K.D., Gruneberg, M. M & Wallis, D (red.). *Changes in working life*. London: Wiley. 363-388
- Locke, E. A., Latham, G. P & Erez, M. 1988. The determinants of goal acceptance and commitment. *Academy of Management Review*, Vol 13. 23-39.
- Luthans, F & Stajkovic, A. D. 2001. Differential effects of incentive motivators on work Performance. *Academy of Management Journal*. Vol 44.
- McClelland, D. C. 1976. *The achieving society*. New York. NY: Irvington Publishers.
- Melingo, B. M. Ravlin, E. C & Adkins, C. L. 1989. A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to

- individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*. June issue. Vol 74. No 3. 424-432.
- Rothe, H.F. 1970. Output Rater Among Welders: Productivity and Consistency Following Removal of a Financial Incentive System. *Journal of Applied Psychology*. Vol 54. No 6. 549-551.
- Rynes, S., Gerhart, B & Minette, K.A. 2004. The Importance of Pay in Employee Motivation: Discrepancies Between What People Say and What they Do. *Human Resource Management*. Vol 43. 381-394.
- Skaggs, K.J., Dickinson, A. M & O'Connor, K. A. 1992. The use of concurrent schedules to evaluate the effects of extrinsic rewards on "intrinsic motivation": A replication. *Journal of Organizational Behavior Management*. Vol 12. 45-83.
- Skinner, B.F. 1938. I Elliot, R.M (red). *The Behaviour of Organisms - An Experimental Analysis*. New York: D. Appleton: Century Company, Inc.
- Smitt, R., Wiberg, L., Olwig, B., Riegnell, G & Sjöstrand, M. (2002) *Belöningsystem – nyckeln till framgång*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.
- Svenning, C. 2003. *Metodboken*. Eslöv: Lorentz Förlag.
- Vroom, V. H. 1964. *Work and motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wolters, D.S. 1993. Rethinking Rewards. *Harvard Business Review*. Nov/Dec Issue.
- Yin, R. K. 2006. *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber.

### **Elektroniska källor**

McLeod, S. A. 2015. Skinner - Operant Conditioning.

Hämtad 11/4-16 från:

[www.simplypsychology.org/operant-conditioning.html](http://www.simplypsychology.org/operant-conditioning.html)

Nationalencyklopedin. 2016. Prestation.

Hämtad 26/5-16 från:

<http://www.ne.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/prestation>

Pink, D. 2009. The Puzzle of Motivation. TED talk.

Hämtad 19/4-16 från:

[http://www.ted.com/talks/dan\\_pink\\_on\\_motivation?language=en#](http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation?language=en#)

Spolsky, J. 2008. Sins of Commissions. Inc.

Hämtad 20/4-16 från:

<http://www.inc.com/magazine/20081001/how-hard-could-it-be-sins-of-commissions.html>

UB, Lunds Universitets bibliotek. 2013. Vetenskaplig kvalitet.

Hämtad 24/5-16 från:

<http://www3.ub.lu.se/infokompetens/vetkomm/vetkomm.html>

### **Muntliga källor**

Se urval under metoddelen.

## BILAGOR

### Bilaga 1: Intervjumall

#### Generella frågor

Antagande: full grundlön som bas

Prestation: det faktiska resultatet av arbetet

Motivation: inre vilja att utföra arbetet

- Vad arbetar du med, vad har du för arbetsuppgifter?
- Hur ser belöningsystemet ut på din arbetsplats?
- Hur tar du del av detta belöningsystem?

#### Pengar fungerar inte som motivationsverktyg

Rangordna: hur motiverad blir du av följande (antag full grundlön)

- a. Meningsfullt och roligt arbete
- b. Feedbacksystem, möjlighet att påverka
- c. Pengar
- d. Självständighet
- e. Trygghet
- f. Utvecklande arbete, befordran
- g. Gemenskap

Scenario: Du blir erbjuden att få en utökad andel prestationsbaserad lön/bonus i utbyte mot att resultatet från ditt arbete i högre grad kontrolleras.

Skulle detta vara av intresse eller inte? Varför?

#### Skapar ingen långsiktighet

- Hur länge har du tagit del av rådande belöningsystem? Har det funnits sen du började? *Berätta lite om nya systemet.* Hur har din inställning till det förändrats över tid?
- Hur skulle du reagera om rådande belöningsystem togs bort? *följ med exempel.* Hur skulle din prestation/motivation påverkas? (*ställa detta emot varandra, skulle detta få dig att se dina arbetsuppgifter annorlunda?*)
- Räknar du med denna typ av belöning när du utför ditt arbete? Om ja, har du alltid gjort det? (*Vad motiverar dig?*)
- Om du måste ta ställning, långsiktigt vad tror du har främst betydelse för din motivation: att din dagliga framsteg i arbetsuppgifterna bekräftas eller att prestationen i sig belönas finansiellt?

#### Lockar fel personer



- Hur stor del av anledningen att du arbetar på din arbetsplats beror på incitamentssystemet som tillämpas? Visste du om aktuellt incitamentssystem innan du tog anställningen?
- Anser du att många på arbetsplatsen arbetar där endast på grund av rådande incitamentssystem? (*Tävlingsmänniska? Gemensamma karaktärsdrag i gruppen?*).

### **Påverkar interna relationer**

- Hur upplever du att relationen till dina kollegor påverkas av rådande incitamentssystem? (*Samarbetet?*). Hur värderar du din arbetsinsats i förhållande till andra - jämför du dig? Fungerar det motiverande?
- Om du fick välja, skulle du vilja att ni alla får samma belöning oavsett prestation eller att det är individuellt prestationsbaserat?
- Hur upplever du att relationen till överordnad påverkas av rådande incitamentssystem? Hur påverkas dialogen samt faktorer som tillit och ärlighet?

### **Tunnelseende effekt**

- Hur upplever du att prestation som inte direkt är kopplad till incitamentssystemen uppmärksammas/belönas?
- I vilken utsträckning förväntas du vara kreativ och ta risker på arbetsplatsen? I vilken utsträckning upplever du att din kreativitet och innovation belönas i dina arbetsuppgifter?

### **Alla är olika**

- Upplever du att alla svarar lika bra på rådande incitamentssystem?
- Upplever du att hänsyn tas till individen under rådande belöningsystem? (*olika förutsättningar och mål?*)

### **Ger inte verktyg för att prestera bättre**

- Upplever du att pengar är ett tillräckligt verktyg för att öka din prestation och motivation? Hade du önskat något annat? (*Ge exempel*) (*Vad behöver du för att öka din prestation och motivation på arbetsplatsen?*)
- Pengar som incitament används ofta som ett redskap för att höja produktiviteten istället för att angripa ett underliggande problem. Kan du identifiera en sådan situation på din arbetsplats? (*Om ja: Vad är dina tankar kring detta? Hade detta kunnat hanteras på något annat sätt?*)

### **Skapar förvirring**

- Upplever du att bakomliggande resonemang till belöningsystemens utformande kommuniceras tydligt? Får du som anställd vara med i beslutsprocessen?
- Är det enkelt att förstå vad som förväntas av dig? Ligger det i din arbetsgivares intresse att du ska förstå varför du ska nå upp till vissa mål? (*Finns det tydlig åtskiljning kring belöning för olika mål?*)
- Upplever du att din prestation mäts korrekt? *Har alla samma förutsättningar?*

Finns det andra möjligheter att mäta? Finns det andra parametrar du hellre hade blivit bedömd på?

### **Övrigt**

- Vad ser du för för- respektive nackdelar med rådande belöningssystem?
- Finns det någon annan faktor/aspekt med incitamentssystem som inte tagits upp?
- Kan du identifiera någonting i företagskulturen som uppmanar till prestation, utöver incitamentssystemet?
- På vilket sätt upplever du att den rådande miljön/kulturen/omständigheterna på företaget påverkar dig?
- Vill du lägga till något annat?