



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH69

Examensarbete i redovisning på kandidatnivå

VT20

## **Motivationella faktorer bakom prestation i privat och offentlig sektor**

**Författare:**

Sara Gutic

Ivana Klisanin

Leia Terzin Incegül

**Handledare:** Johan Dergård

## **Sammanfattning**

**Examensarbetets titel:** Motivationella faktorer bakom prestation i privat och offentlig sektor

**Seminariedatum:** 03/06/2020

**Ämne/kurs:** FEKH69, Examensarbete i redovisning på kandidatnivå, 15 HP

**Författare:** Sara Gutic, Ivana Klisanin, Leia Terzin Incegul

**Handledare:** Johan Dergård

**Fem nyckelord:** Inre och yttre motivation, Motivationella faktorer, Behovsfaktorer, Self-Determination Theory, Motivation Crowding Theory

**Syfte:** Syftet med denna studie är att få förståelse för hur yttre och inre motivation hänger ihop med prestation hos anställda inom olika sektorer och vilka faktorer som leder till önskad motivation.

**Metod:** På grund av att mycket information finns på det område vi valt att undersöka var det givet att genomföra en litteraturstudie för att kunna ge klarhet över sambandet mellan motivation och prestation samt bidra med en idé om praktisk nytta.

**Teoretiska perspektiv:** Med hjälp av self-determination theory visas hur motivation och prestation hänger ihop, medan motivation crowding theory redogör för hur olika motivationstyper kan kombineras. Belöningsteori beskriver sedan hur olika belöningar kan kombineras för att driva motivation och prestation.

**Empiri:** Studien har undersökt vilka motivationella faktorer och behovsfaktorer som leder till motivation och prestation i privat och offentlig sektor. Vidare har inre och yttre samt individuella och kollektiva belöningars påverkan på motivation och prestation undersökts genom att titta på hur dessa kan kombineras.

**Resultat:** Studiens resultat påvisar ett samband mellan motivationella faktorer, behovsfaktorer och prestation. När motivationella faktorer ger upphov till behovsfaktorena motiveras en individ och prestationen ökar. Det finns en del motivationella faktorer som leder till motivation och prestation men vilken motivationstyp som ska spurras beror på vilket resultat arbetsgivaren är ute efter. Vidare ligger den största skillnaden mellan sektorerna i avsikterna med arbetet.

## Summary

**Title:** Motivational factors behind performance in private and public sector

**Seminar date:** 03/06/2020

**Course:** FEKH69, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credit Points (UPC)

**Authors:** Sara Gutic, Ivana Klisanin, Leia Terzin Incegul

**Advisor:** Johan Dergård

**Key words:** Intrinsic and Extrinsic Motivation, Motivational Factors, Need Factors, Self-Determination Theory, Motivation Crowding Theory

**Purpose:** The purpose of this study is to develop an understanding of how intrinsic and extrinsic motivation is related to employee performance in different sectors, and examine which factors that lead to desired motivation.

**Methodology:** Due to the fact that a lot of information was available in the field of study a comparison of available literature was chosen as the most appropriate method to reach clarity and an idea of practical implementation when using the theories as combined.

**Theoretical perspective:** Through self-determination theory the relationship between motivation and performance will be showed, while motivation crowding theory explains how different types of motivation can be combined. Reward theory describes how different rewards can be combined to spur motivation and performance.

**Empirical foundation:** The study has researched which motivational factors and need factors that lead to motivation and performance in private and public sector. Furthermore the study has looked in to how internal and external and also individual and collective rewards influence motivation and performance through different combinations.

**Conclusions:** The results of the study shows a relationship between motivational factors, need factors and performance. When motivational factors lead to fulfillment of the need factors motivation and performance increases. There are some motivational factors that lead to motivation and performance but weather you should spur intrinsic or extrinsic motivation depends on the wanted results. Furthermore, the main difference between the sectors lies in the individuals intentions with the work.

# Innehållsförteckning

<b>1. Introduktion</b>	<b>5</b>
1.1 Bakgrund	5
1.2 Syfte och frågeställningar	7
1.3 Disposition	7
<b>2. Teoretisk referensram</b>	<b>7</b>
2.1 Definitioner av motivation	8
2.2 Self-determination theory (SDT)	9
2.3 Motivation crowding theory (MCT)	10
2.4 Belöningsteori	11
2.4.1 Individuell och kollektiv belöning	12
<b>3. Metod</b>	<b>13</b>
3.1 Metodval	13
3.2 Arbetsgång och urval	13
3.3 Analys av data	15
<b>4. Empiri</b>	<b>16</b>
4.1 Olika motivationstyper	16
4.2 Motivation och prestation i privat sektor	20
4.3 Motivation och prestation i offentlig sektor	25
4.4 Belöningar	28
<b>5. Analys</b>	<b>31</b>
5.1 Faktorer som leder till motivation	31
5.2 När är den ena motivationstypen viktigare än den andra?	36
<b>6. Slutsats och diskussion</b>	<b>39</b>
<b>7. Referenser</b>	<b>43</b>

# 1. Introduktion

## 1.1 Bakgrund

En gemensam strävan hos organisationer är att samarbeta inom organisationen för att uppnå gemensamma mål. Enligt Anthony et al. (2014) handlar ekonomistyrning om att sätta upp organisatoriska, oftast ekonomiska, gemensamma mål och försöka uppfylla dessa genom diverse åtgärder. Vidare handlar ekonomistyrning även om människorna i organisationen. Medarbetarnas beteende ska kunna påverkas och utvecklas till att bli målkongruent. När alla inom organisationen agerar utifrån gemensamma mål bidrar det till att organisationen lyckas implementera sin utstakade strategi och på så sätt även lyckas nå de uppsatta målen. Att nå målkongruens är inte alltid en enkel uppgift då medarbetarnas individuella mål oftast inte stämmer överens med organisationens mål, främst på grund av parternas skiftande intressen (Anthony et al., 2014). För att kunna uppnå målkongruens måste både anställda och organisationen finna en gemensam motivation och riktning i arbetet.

Att motivera sina anställda är något arbetsgivare länge har kämpat med i syfte att få en motiverad arbetsstyrka som presterar på arbetet. I tidigare forskning ligger fokus på två olika typer av motivation; inre och yttre. Definitionen för dessa typer av motivation varierar och studien avser att använda den klassiska definitionen av Ryan och Deci (2000) som uttrycker inre motivation som utförandet av en aktivitet på grund av den inre tillfredsställelse som den bidrar till hos individen. Aktiviteten utförs då på grund av att individen tycker det är roligt och utmanande. Yttre motivation definieras som att utföra aktiviteten i syfte att uppnå ett yttre resultat, oftast monetära belöningar i form av exempelvis lön. Deci och Ryan (1985) är övertygade om att inre motivation är det som driver individen till bästa möjliga prestation medan yttre motivation minskar individens känsla av autonomi och kommer med tiden att försämra prestationen. Däremot är alla inte riktigt överens om detta. Amabile (1993) är övertygad om att en välbalanserad kombination av inre och yttre motivation är det som kommer att resultera i prestation på arbetet. En nyare studie (Locke & Schattke, 2019) talar om en motivationstyp som kallas för prestationsmotivation och handlar om att individens motivation till att prestera kommer av viljan att hela tiden förbättra sina förmågor.

Meningarna är alltså delade och det kan vara svårt för en arbetsgivare att veta vilken typ av motivation som ska spurras för att engagera de anställda och få dem att prestera. Därför avser denna studie att bidra med klarhet över sambanden mellan de olika typerna av motivation och hur dessa kan leda till prestation för att utreda vad vi behöver veta mer om på området. Eftersom tidigare forskning förespråkar att använda antingen inre eller yttre motivation eller en kombination kommer studien undersöka hur inre och yttre motivation påverkar prestation på arbetet, för att klargöra hur de olika motivationstyperna kan användas. Detta kommer att göras med hjälp av motivation crowding theory för att förklara hur olika kombinationer av motivation kan se ut och hur en välbalanserad kombination uppnås (Frey & Jegen, 2001). Detta görs med hjälp av trängseffekter vilket handlar om att den yttre motivationen antingen kan tränga in och sporra den inre motivationen eller tränga ut den.

Vidare har Deci och Ryan (1985) kommit fram till att olika behovsfaktorer (autonomi, kompetens och samhörighet) måste upplevas vara uppfyllda av individen för att denne ska drivas av inre motivation och vilja prestera. Deras teori, self-determination theory, har använts under många år för att undersöka sambandet mellan motivation och prestation i olika sammanhang. Mycket av forskningen fokuserar på hur behoven ska upplevas vara uppfyllda för att nå den inre motivation som behövs för att prestera. Däremot upplevs denna forskning vara utspridd och därför kommer studiens andra undersökningsområde vara att undersöka vilka motivationella faktorer som leder till motivation och prestation samt hur sambandet mellan de motivationella faktorerna och behovsfaktorerna ser ut. Det är viktigt att förstå dessa samband för att i ett senare skede kunna använda dem på ett korrekt sätt och få önskat resultat.

Self-determination theory har använts i en hel del studier som undersöker motivation och prestation på olika arbetsplatser. Olika arbetsplatser, privata som offentliga, har undersökts och även här upplevs forskningen vara osamlad. Det är viktigt att få en så tydlig bild som möjligt av vilken typ av motivation som är viktig i de olika sektorerna för att arbetsgivare ska ha tillgång till någon form av utgångspunkt när de formar sina styrningssystem. Studien kommer således även att undersöka vilka motivationella faktorer som är viktigast i privat respektive offentlig sektor. Den samlade forskningen, som ligger till grund för denna studie,

undersöker vanligtvis ensamma och isolerade motivationsfaktorer. Detta arbetets bidrag är att, genom en jämförande litteraturstudie, belysa förståelsen av hur olika motivationsfaktorer blir mer effektiva genom kombination med varandra.

## **1.2 Syfte och frågeställningar**

Syftet med denna studie är att få förståelse för hur yttre och inre motivation hänger ihop med prestation hos anställda inom olika sektorer och vilka faktorer som leder till önskad motivation. Frågor som studien söker svar på blir således:

- *Hur påverkar yttre och inre motivation prestation på arbetet och när kan den ena vara viktigare än den andra?*
- *Vilka faktorer leder till ökad motivation och prestation?*
- *Vilka motivationella faktorer är viktigast i privat respektive offentlig sektor?*

## **1.3 Disposition**

Studien är uppdelad i sex kapitel där det första är ett introduktionskapitel. I kapitel två får läsaren insyn i den teoretiska referensram som studien grundas på. Efter detta leds läsaren in på kapitel tre där metodvalet och arbetsgången som ligger till grund för uppsatsen beskrivs. Kapitel fyra redogör för den insamlade datan om motivation och prestation hos anställda inom olika sektorer samt vilka typer av belöningar som framkallar de olika typerna av motivation. Det empiriska materialet analyseras och diskuteras i kapitel fem, med utgångspunkt i den teori som presenterats, som följs av förslag på vidare forskning. Därefter presenteras de slutsatser som dragits samt en diskussion i kapitel sex.

## **2. Teoretisk referensram**

Fokus för undersökningen är hur olika typer av motivation hänger ihop med prestation och hur dessa kan spöras med hjälp av olika belöningar samt hur detta kan förändras beroende på om individen arbetar i privat eller offentlig sektor. För att kunna undersöka detta kommer self-determination theory, motivation crowding theory och belöningsteori att användas.

Self-determination theory bidrar med ett perspektiv på hur motivation och prestation kan tänkas hänga ihop medan motivation crowding theory förklarar hur de olika typerna av motivation kan kombineras för att försöka åstadkomma positiva trängseffekter. Vidare kommer belöningsteori att användas för att förklara hur olika typer av belöningar kan användas för att sporra motivation som leder till prestation. Den teoretiska referensramen kommer att användas för att presentera ett resultat i slutet genom att tolka empirin.

## 2.1 Definitioner av motivation

Definitionen av begreppet *motivation* har formulerats av en rad olika forskare och en frekvent använd definition är av forskarna Richard M. Ryan och Edward L. Deci. De beskriver att motivation innebär att individen påverkas att handla, till exempel att utföra en arbetsuppgift. Är individen stimulerad i arbetet mot sitt mål anses denne vara motiverad, medan en individ som inte upplever någon drivkraft alls anses vara omotiverad (Ryan & Deci, 2000). Vidare menar Ryan och Deci (2000) att det finns olika typer av motivation, beroende på vad för syfte och förhållningssätt individen har. Exempelvis kan en individ vara motiverad för att erhålla nya kunskaper, för att uppnå något eller för att få bekräftelse.

Ryan och Deci (2000) delar upp motivation i två delar: *inre* och *yttre motivation*. Samtidigt förklaras det att två sorters belöningar, inre och yttre belöningar, uppstår genom de två motivationstyperna. Inre belöningar uppstår genom inre motivation. Inre motivation handlar om att individer deltar i aktiviteter eller genomför uppgifter för att det är intressant, roligt eller tillfredsställande. Dessa inre belöningar är anledningen till att individen engagerar sig och utvecklas. Belöningen är alltså någon form av välmående och individuell utveckling (Ryan & Deci, 2000).

Yttre belöningar uppstår genom yttre motivation. Individen är motiverad att utföra en uppgift eller delta i en aktivitet för att få en yttre belöning, till exempel lön för arbete (Deci, Koestner & Ryan, 1999). Det kan även vara så att individen känner sig pressad att delta i eller utföra en uppgift. Ett exempel är ett barn som gått ifrån att läsa en bok på grund av att det är roligt till att läsa boken enbart för att få till exempel godis av föräldrarna. Jäghult (2005) menar att vid yttre belöningar blir individen beroende av att bli tilldelad den ekonomiska belöningen av en



annan part, jämfört med den inre belöningen som kan uppstå genom inre glädje och tillfredsställelse.

## **2.2 Self-determination theory (SDT)**

Deci och Ryan (2008) förklarar att skillnaden mellan denna teori och andra motivationsteorier är att denna skiljer på olika sorters motivation. Det är inte mängden motivation som är viktig utan själva kvaliteten på motivationen. Författarna delar in motivation i två olika delar: autonom motivation och kontrollerad motivation. Autonom motivation handlar om att individen agerar av egen vilja och med känslan av att ha ett fritt val. Denna typ av motivation innefattar både inre och yttre motivationella faktorer. Vidare förklarar Deci & Ryan (2008) att de yttre faktorerna är sådana där värdet i att utföra uppgiften är det individen identifierar sig med. Gagné och Deci (2005) menar att kontrollerad motivation istället handlar om att individen känner sig pressad och tvingad att delta i olika arbetsuppgifter. Här påverkar yttre faktorer såsom en monetär belöning individens beteende vilket gör att individen känner sig tvingad att utföra en uppgift. Enligt Deci och Ryan (2008) påverkar detta den inre motivationen i det avseende att individen utför uppgiften enbart för att till exempel få bekräftelse.

Gagné och Deci (2005) förklarar att teorin har olika grader av de två motivationerna, där graden av autonomi jämfört med kontroll varierar. Inre motivation betraktas som autonom, då det handlar om individens egna intresse kring uppgiften. Däremot menar teorin att det finns fyra grader av yttre motivation: extern, introjekt, identifierad samt integrerad reglering. Denna studie behandlar extern och identifierad reglering. Gagné och Deci (2005) beskriver identifierad reglering som mer autonom än kontrollerande och extern reglering som en kontrollerande motivation. Den första uppstår när individen identifierar sig med beteendet som uppstår vid utförandet av en uppgift och samtidigt accepterar det som sitt eget. På så sätt får individen även en känsla av frihet. Den andra uppstår när individen endast utför en aktivitet för att nå önskad effekt.

Vidare fokuserar teorin på tre basala psykologiska behov som enligt Deci och Ryan (1985) behövs för att inre motivation hos individen ska vara möjlig. Dessa behov är kompetens,

självständighet (autonomi) och samhörighet. Kompetensmotivation handlar om behovet att lära sig nya saker och finslipa sina kunskaper. Detta i sin tur motiverar ett explorativt beteende samt ett beteende som gör att individen utvecklas och växer som person. Nästa behov är självständighet/autonomi som handlar om behovet att styra sitt eget beteende och sina målsättningar. Enligt Deci och Ryan (1985) påverkar detta en individs prestation och känslan av självkontroll och självförverkligande ökar. Det tredje och sista behovet handlar om att bygga meningsfulla relationer med andra människor och känna tillhörighet. När samtliga behov upplevs vara uppfyllda kommer känslan av självbestämmande nås, samtidigt som inre motivationella faktorer blir drivande i vardags- och arbetsaktiviteter.

Deci och Ryan (2008) förklarar att förståelsen av hur olika sociala faktorer påverkar den autonoma och kontrollerande motivationen är viktig då detta gör det möjligt att studera hur olika faktorer påverkar i vilken utsträckning behoven blir uppfyllda. Detta i sin tur innebär möjligheten att se vilken påverkan olika faktorer kommer att ha på bland annat en individs välmående, motivation och arbetsprestation. Vidare förklarar Ryan och Deci (2000) att en yttre belöning minskar den inre motivationen om belöningen ges för ett beteende som redan är motiverat av en inre faktor. Detta på grund av att belöningen då blir en kontrollerad belöning istället. Författarna menar att oväntat beröm för prestationen istället ökar den inre motivationen.

### **2.3 Motivation crowding theory (MCT)**

Enligt Frey och Jegen (2001) är det vanligt att inom olika ekonomiska teorier, exempelvis agentteorin, enbart fokusera på yttre belöningar och yttre motivation då detta är kontrollerbart. Vidare menar författarna att inre belöningar och motivation inte tas hänsyn till i lika stor utsträckning på grund av svårigheter att påverka och kontrollera dessa. Med denna bakgrund har motivation crowding theory (MCT) utvecklats och är ett försök till att integrera ekonomiska och psykologiska teorier. Enligt Anthony et al. (2014) baseras MCT på self-determination theory som beskrivs ovan och syftar till att påvisa samband mellan inre och yttre motivation samt att trängseffekter uppstår till följd av hur dessa används. Vidare definierar författarna en yttre belöning som något en individ får genom att utföra en uppgift, vilket oftast är en monetär belöning, medan en inre belöning definieras som tillfredsställelsen

som uppstår hos individen när denne utför en uppgift. Däremot ser författarna inte någon skillnad mellan agentteorin och MCT när förhållandena är sådana att den inre motivationen är väldigt låg vilket oftast är fallet vid repetitiva arbeten.

Teorin vill lyfta fram att den yttre motivationen kan ha både positiv och negativ effekt på den inre motivationen beroende på hur belöningarna används. Frey och Jegen (2001) argumenterar för att den yttre motivationen antingen kan ha en utträngande eller en inträngande effekt på den inre motivationen. En utträngande effekt uppstår när en yttre belöning betraktas som kontrollerande av individen. Detta är på grund av att individens självbestämmande försämras när en åtgärd betraktas som kontrollerande. Samma effekt uppstår när individens självkänsla försämras. Detta sker när individens arbete inte blir bekräftat eller uppmärksammat vilket leder till känslan av att inte bli uppskattad. Detta i sin tur leder till att motivationen minskar. En inträngande effekt uppstår istället när en yttre belöning betraktas som stöttande. Enligt Anthony et al. (2014) kan detta exempelvis vara när den yttre belöningen inte är direkt kopplad till individens prestation eller mottaget beröm för utfört arbete. Till skillnad från den utträngande effekten kommer individens självkänsla i denna situation att förbättras samtidigt som känslan av självbestämmande kommer att öka.

## **2.4 Belöningsteori**

Jäghult (2017) berättar i sin handbok att belöningssystem är ett viktigt styrmedel för att en organisation ska fungera optimalt. Med hjälp av olika belöningssystem kan chefer hjälpa anställda och verksamheten i den riktning de önskar. Belöningssystemet som väljs har tre nyckelfunktioner. Den första är att rekrytera och behålla arbetsvillig och motiverad personal. Jäghult (2017) menar att det är viktigt att skapa en arbetsmiljö där de anställda känner att de kan utvecklas och växa för att de ska stanna kvar. Att anställda får fatta egna beslut och vara självständiga i ett utmanande och utvecklande arbete blir då viktiga punkter i arbetsledarens strategiska pusslande (Jäghult, 2005). Den andra funktionen är att styra arbetskraften mot det område som är av intresse just nu. Tanken är att åstadkomma målkongruens och fungerande teamwork samtidigt som företaget blomstrar (Jäghult, 2017). Enligt Jäghult (2005) är det viktigt att belöningssystemet alltid är kopplat till företagets mål, annars finns risken för att det betraktas som en egen del och inte ett system som är förenat med organisationen. Detta

innebär att belöningsystemen alltid är i behov av kontinuerlig uppdatering och anpassning till tid och arbetsfokus (Jäghult, 2017). Den tredje och sista nyckelfunktionen är att motivera de anställda till önskvärda prestationer där de ska lägga krutet på de "viktiga" uppgifterna i första hand (Jäghult, 2017). Arbetsuppgifter som anses "viktiga" är de uppgifter som kan kopplas till långsiktiga mål inom organisationen, mål som alla anställda bör sträva efter (Jäghult, 2005).

#### **2.4.1 Individuell och kollektiv belöning**

Hur olika former av belöningar upplevs beror på individuella prioriteringar. Belöningarna ska bidra till motivation hos en individ genom att uppfylla olika behov (Arvidsson, 2005). Individuellt uppsatta mål bidrar till motivation för arbete, prestation och erhållen belöning (Pearsall, Christian & Ellis, 2010). Jäghult (2005) framför att en del värderar den inre tillfredsställelsen högt, exempelvis genom att få beröm eller att ta eget ansvar, medan andra anser att yttre belöningar som till exempel lön är en motivationsfaktor. Vidare menar Jäghult (2005) att motivation också kan bero på livssituation och individuell utveckling. Med ett större försörjningsbehov är ekonomisk ersättning att föredra, medan andra sätter ett högre värde på möjligheten till utveckling och nya erfarenheter. Utöver detta är en bidragande faktor om individen blir belönad individuellt eller i ett team.

Enligt Arvidsson (2005) är fördelen med individuell belöning att den är knuten till individuell prestation, vilket bidrar till större chans för att de egna behoven blir tillfredsställda. Jäghult (2005) menar att tillfredsställelsen av individuell belöning kan uppnås genom exempelvis medarbetarsamtal med chefen eller tilldelningen av eget ansvar. Dock är detta ett problem för chefer, som ska försöka uppfylla alla medarbetares olika behov. Ännu en nackdel med individuell belöning är risken för suboptimering, vilket inte främjar resultatet ur ett helhetsperspektiv.

Till skillnad från den individuella belöningen ges kollektiv belöning ut till en grupp baserat på vilket resultat som åstadkommit. Kollektiv belöning förekommer på arbetsmarknaden då medarbetare ofta jobbar tillsammans, vilket leder till att hela grupper ska belönas för det lyckade arbetet (Jäghult, 2005). Arvidsson (2005) nämner att fördelen med kollektiv

bedömning är ett ökat samarbete mellan medarbetarna, medan nackdelen är att de olika individerna i grupp bidrar till olika mycket prestation, vilket i sin tur leder till att vissa blir belönade för något som de inte bidragit till. Vidare är en nackdel även att samtliga medarbetares individuella behov inte kan uppfyllas samtidigt.

### **3. Metod**

#### **3.1 Metodval**

Givet studiens syfte har vi valt att göra en litteraturstudie. Syftet med detta arbete är att få en förståelse för hur motivation och prestation hänger ihop hos anställda och identifiera vilka faktorer som leder till prestation samt i vilka sammanhang enbart yttre eller inre motivation är av vikt. Givet detta är arbetets fokus att bidra med en tolkande och analyserande illustration av vad tidigare studier kommit fram till för att ge klarhet över de olika sambanden som nämnts ovan och vad som behöver studeras ytterligare. Med denna bakgrund ansåg vi att en litteraturstudie lämpar sig bäst för att kunna svara på studiens frågeställningar.

#### **3.2 Arbetsgång och urval**

Med detta metodval har datainsamlingen skett genom kurslitteratur och artiklar som är relevanta för undersökningsområdet. Fokus har främst riktats mot artiklarna då studien baseras på tidigare forskning. Detta innebär att arbetet har baserats på sekundärdata. Denna typ av data består av empiriskt material som någon annan samlat in eller skapat i syfte att kunna genomföra en annan undersökning (Alvehus, 2019). Sekundärdata kan utnyttjas på så sätt att andras slutsatser kan användas för att skapa klarhet och kunna dra en egen slutsats. För att kunna precisera de frågor som skulle undersökas och det område fokus skulle läggas på var första steget att utföra en grundlig litteraturgenomgång. Tanken var att samla den spridda informationen och försöka bidra med förståelse för hur olika motivationsfaktorer blir mer effektiva genom att kombineras. Detta skapade en överblick över vad som tidigare studerats och gav oss möjligheten att identifiera vilka problem som var förknippade med ämnet. Vidare kunde slutsatser dras kring vem som drabbas av dessa problem och därmed vem studien är av intresse för.

För att hitta relevant material användes diverse databaser såsom LubSearch, Business Source Complete (EBSCOhost), Scopus och Google Scholar. Vid sökning användes sökord som vi ansåg var relevanta för att hitta den information som var nödvändig för studien. Dessa var: "Motivation", "Intrinsic motivation", "Extrinsic motivation", "Performance", "Motivation crowding theory", "Self-determination theory", "Incentives", "Compensation", "Rewards", "Motivation in the workplace" och "Performance in the workplace". Sökorden har sedan kombinerats på olika sätt för att få relevanta träffar. Vidare begränsades urvalet till de artiklar som blivit peer reviewed vilket innebär att de har granskats av experter inom ämnet innan publicering skett. Detta resulterade i väldigt många träffar och en hel del som inte var användbart för just denna studie. Således handlade steg två om att läsa artiklarnas rubriker och abstract för att få en bild av vad de olika artiklarna undersökte. På så sätt fick vi ett första urval av artiklar som potentiellt skulle kunna användas. Under denna process försökte vi även hitta studier som kom fram till samma sak genom olika faktorer.

Steg tre innebar att de artiklar vars abstract föreföll vara intressant för studien lästes noggrant. Efter en noggrann genomläsning kunde de artiklar som var av vikt plockas ut medan resten sållades bort. De valda artiklarna lästes och granskades i sin helhet av alla författare av denna studie. I samband med detta upprättades små tabeller där varje artikel bearbetades och sammanfattades. Fokus låg på syfte, definitioner, metod och resultat vilket skapade en bra överblick över det varje artikel vill ha sagt. Eftersom att en stor del av litteratursökningen gjordes i början av arbetet när litteraturgenomgången gjordes behövde minnet fräschas upp när det var dags att skriva empirikapitlet. Detta gjorde att steg fyra blev en extra bearbetning av alla artiklar. Denna gången användes mindmaps för att kontrollera artiklarnas resultat och koppla de olika resultaten till varandra. Detta ledde till en bild över hur empirin skulle byggas upp samtidigt som idéer kring sådant som kunde diskuteras och analyseras genererades. Vidare skapades även ett femte fokus i tabellerna som fick kallas diskussion.

Under arbetsgången upptäckte vi även att det var vissa källor som inte var relevanta längre. Dessa togs bort och nya söktes fram. Steg fem blev således att gå igenom de utvalda artiklarnas referenslistor. De artiklar som valdes här gick igenom samma process som beskrivits ovan. Genom dessa steg skapades ett verktyg som underlättade skrivandet väldigt

mycket. Arbetssättet bidrog till en tydlig överblick och hjälpte oss att hålla koll på likheter och skillnader samt kopplingar till den teoretiska referensramen. När urvalet var så gott som klart delade vi in artiklarna i olika grupper beroende på vilken fråga de skulle komma att besvara. Detta innebär att vi har arbetat med ett strategiskt urval som handlar om att söka empiriskt material med utgångspunkt i studiens frågeställningar (Alvehus, 2019). Att arbeta med ett strategiskt urval kan ibland leda till att en viktig del av det empiriska materialet går förlorat då stort fokus läggs på en viss aspekt. För att försöka komma ifrån detta så mycket som möjligt har vi försökt jämföra nyare källor med äldre. Det empiriska materialet har till stor del avgränsats till studier gjorda efter år 2000 men vi har inkluderat en del källor från tidigare år för att inte gå miste om viktiga synpunkter.

### **3.3 Analys av data**

Utgångspunkten för att analysera de 21 använda artiklarnas resultat har varit att identifiera olika faktorer som leder till motivation och prestation. För att kunna göra detta har vi utifrån vår teoretiska referensram undersökt huruvida det finns något samband mellan motivationella faktorer, behovsfaktorer och prestation samt hur dessa samband ser ut. Vidare har vi undersökt vilka faktorer som kan tänkas vara beroende respektive oberoende av andra faktorer, vilket gjorde det möjligt att få förståelse för hur empirin kan kopplas till teorin. Vi kunde på så sätt identifiera ett mönster där de motivationella faktorerna ger upphov till behovsfaktorerna, som beskrivs ovan i teorikapitlet, som sedan leder till motivation och prestation. De motivationella faktorerna är därmed oberoende variabler medan behovsfaktorerna, motivation och prestation är beroende variabler. Detta ger en teoretisk generaliserbarhet så som Alvehus (2019) förklarar genom att bidra med en syn på hur de olika sambanden ser ut och förståelse för hur man kan ta sig an andra fall inom samma område.

Genom att försöka få förståelse för hur empiri kan kopplas till teori så ändrades den strikta bild kring olika typer av motivation som vi till en början hade. På så sätt har analysen handlat om att successivt få en djupare förståelse för hur dessa motivationstyper kan komma till sig i olika situationer genom att hela tiden analysera teori och empiri i ljuset av varandra. Eftersom att vi arbetat på detta sätt finner vi att arbetet har hantverksvaliditet så som Alvehus

(2019) beskriver den. Enligt Alvehus (2019) kan en nackdel med detta arbetssätt vara att forskarna påverkas för mycket av tidigare forskning. Eftersom att en litteraturstudie enbart bygger på tidigare forskning såg vi detta som ett bra alternativ för att kunna driva arbetet framåt.

## **4. Empiri**

I följande avsnitt presenteras relevant material från de vetenskapliga artiklar samt kurslitteratur som samlats in till studien. Avsnittet är uppdelat i fyra delar, där första delen handlar om hur de olika motivationstyperna kan kombineras för att skapa en balans. Den andra och tredje delen är uppdelad mellan privat och offentlig sektor, för att se likheter och skillnader mellan hur motivation används samt vilken motivationstyp som leder till prestation i de olika sektorerna. Del fyra behandlar olika typer av belöningar och hur dessa kan användas för att sporra den motivationstyp som krävs. Efter varje avsnitt kommer en tabell presenteras med de artiklar som behandlats för att få en överblick på vilket resultat som framförts i varje artikel.

### **4.1 Olika motivationstyper**

Motivation är inte alltid konstant och är känslig för förändringar i omgivningen. Omstrukturering i arbetsmiljö och organisation kan påverka individuell motivation, därför är det riskfyllt att hålla fokus på endast en typ av motivation. Trots detta förespråkar en del författare enbart yttre eller inre motivation. Amabile (1993) och Frey (1997) föreslår en välbalanserad kombination av de två typerna för att nå så hög motivation som möjligt och därmed prestation. Amabile (1993) menar att en individ kan motiveras både av en monetär belöning och utvecklingsmöjligheter i sitt arbete, alltså en kombination av en inre och en yttre motivationsfaktor. Författaren vill förklara de positiva effekterna av att kombinera inre och yttre motivation genom två olika koncept; "Extrinsics in Service of Intrinsic" och "The Motivation-Work Cycle Match".



Det första konceptet (Amabile, 1993) handlar om att yttre motivation, som stöttar individens känsla av att känna sig kompetent samtidigt som känslan av självbestämmande inte försvinner, stärker inre motivation. Yttre motivation som används för att öka individens delaktighet i olika arbetsuppgifter bör ha samma effekt, till exempel en belöning eller konstruktiv kritik. Vidare förklarar både Amabile (1993) och Frey (1997) att yttre motivation i form av kontrollerande belöningar är sådant som istället skadar och tränger ut den inre motivationen. Individer vill inte känna att de är kontrollerade och inte har ett eget val. Det andra konceptet handlar enligt Amabile (1993) istället om i vilket stadie i arbetsprocessen den yttre belöningen presenteras. Författaren beskriver att inre motivation står som drivande för kreativa processer, åtminstone i början av de flesta projekt. När den initierande och mest kreativa fasen är över kan introduktion av en yttre motivationsfaktor fortsätta att vara drivande. Belöningar som sätts in i rätt skede av en arbetsprocess på beskrivna sätt visar sig också vara de som gör störst nytta och ser till att motivationen för arbetet inte avtar och att prestationen hos de anställda håller hög nivå.

Vidare kommer Frey (1997) fram till att en bra kombination av de två motivationstyperna ökar individens tillfredsställelse på arbetsplatsen och höjer chanserna att uppnå önskat arbetsresultat. När utförandet av en arbetsuppgift drivs av individens inre motivation, kommer kapaciteten för inlärning och nyfikenheten att öka och resultera i att prestationen präglas av kreativitet. Precis som Amabile ovan kommer fram till så är det individens känsla av att vara kompetent samt möjligheten att utveckla sin kompetens som leder till prestation. Vidare menar Frey (1997) att inre motivation har en positiv effekt på individens mentala och fysiska hälsa vilket bidrar till tillfredsställelse på arbetsplatsen. Däremot kan en för hög kombination av motivationstyperna leda till obalans. Obalans uppstår på grund av att individen blir övermotiverad, då arbetet kunde utförts även om en eller båda motivationsfaktorerna hade minskats. För att undvika detta berättar Frey (1997) att individen kommer att minska den inre motivationen då denna är kontrollerbar till skillnad från den yttre motivationen som styrs av någon annan. Detta leder till att den inre motivationen ersätts av den yttre och en utträngningseffekt uppstår.

Under många år har forskningen fokuserat på inre och yttre motivation och dess effekter på bland annat prestation. Nyare rön föreslår däremot en tredje typ av motivation att ta hänsyn

till när detta undersöks. Locke & Schattke (2019) presenterar prestationsmotivation som en tredje typ av motivation, och menar att denna typ av motivation sporrar anställda till att prestera på arbetet. Författarna förklarar att prestationsmotivation behövs för att individer ska vilja lära sig och bli bättre på att utföra olika delar av sitt arbete. Att förbättras är alltså det som står i fokus.

Locke och Schattke (2019) tycker att monetära belöningar målas upp som något som stryper individens välmående och tycker att detta är fel. Författarna menar att pengar enbart kan vara kontrollerande om individen värderar pengar högt. Pengar är idag en självklarhet vilket bidrar till en form av autonomi då valmöjligheter öppnas upp. Vidare förklarar Locke och Schattke (2019) att de tre motivationstyperna antingen kan sporra varandra och resultera i en inträngande effekt, kompensera för varandra eller vara i konflikt med varandra. Författarna menar till exempel att när individen deltar i en aktivitet enbart för nöjet och njutningen (inre motivation) så är det oftast för att denne tycker det är kul. När något är roligt tenderar individen att spendera mer tid på att göra det vilket innebär att en förbättring oftast sker. På detta sätt leder inre motivation till prestationsmotivation. Locke och Schattke (2019) menar att det även går att vända på detta, till exempel tenderar människan att tycka om sådant den är bra på och om en individ utför en aktivitet för att förbättras så resulterar det oftast i att individen tycker det är roligt. På så sätt leder prestationsmotivation till inre motivation.

Vidare berättar Locke och Schattke (2019) att de olika motivationstyperna kan kompensera för varandra. Ett exempel vore en advokat som inte är nöjd med arbetet men ändå får tillfredsställelse av att utföra det bra på grund av prestationsmotivationen. Advokatens höga inkomst (yttre motivation) ger denne mer tid att spendera på nöjsam fritid. Detta innebär att den inre motivationen som fattas på arbetet kan kompenseras av yttre motivation och prestationsmotivation. Locke och Schattke (2019) menar att det är i en sådan situation som konflikt mellan de olika typerna av motivation kan uppstå. Det kan vara så att en individ vill ha mycket fritid för att kunna göra de saker som ger nöje och njutning samtidigt som de vill tjäna pengar. Ger arbetet inte någon inre motivation blir det svårt att kombinera dessa två, då mycket tid måste spenderas på arbetet för att individen ska kunna tjäna den summan som är i sikte.

Författare	Typ av motivation	Sektor	Resultat
Amabile (1993)	Kombination av inre och yttre motivation.	Privat och offentlig	<p>Prestation kan förutses när en kombination av både inre och yttre motivation används.</p> <p>Inre motivation används när en kreativ prestation krävs, medan en yttre motivation kan introduceras i ett senare skede.</p>
Frey (1997)	Kombination av inre och yttre motivation.	Privat och offentlig	<p>En kombination av både yttre och inre motivation resulterar i att öka den anställdas tillfredsställelse inom arbetet och på så sätt uppnå högre prestation.</p> <p>Kontrollerande belöningar kommer att minska individens inre motivation.</p> <p>Om den inre motivationen är övervägande, kommer inlärning och nyfikenhet öka, och på så sätt bidra till kreativ prestation.</p>
Locke & Schattke (2019)	Prestationsmotivation	Privat och offentlig	<p>Prestationsmotivation är något anställda behöver för att de ska vilja lära sig och på så sätt bli bättre på sitt arbete.</p> <p>Beroende på hur inre, yttre och prestationsmotivation</p>

			används, kan de sporra varandra eller motsätta varandra.
--	--	--	--

#### 4.2 Motivation och prestation i privat sektor

Känslan av autonomi och kompetens förefaller således vara viktigt för att individen ska kunna prestera på arbetet. Ett par exempel har getts ovan på hur de olika motivationstyperna kan sporra varandra och resultera i en inträngande effekt, kompensera för varandra eller tränga ut varandra. Hur ser detta då ut i privat sektor och vilka motivationella faktorer leder till önskad prestation? Exempelvis berättar Baard, Ryan och Deci (2004) att motivation och prestation på arbetsplatsen är kopplat till att de tre basala psykologiska behoven autonomi, kompetens och samhörighet upplevs vara uppfyllda av individen och detta beror på två olika faktorer. Den första handlar om att individen ska känna och uppleva att arbetsgivaren stöttar och främjar autonomi. Den andra handlar om individens egen tendens att vara självbestämmande som leder till att denne dras mot miljöer som stöttar självbestämmandet. Detta handlar alltså om inre motivation. Baard, Ryan och Deci (2004) berättar att när de tre basala behoven är uppfyllda genom dessa två faktorer så kan prestation förutses. Även behovet samhörighet kan ensamt förutse prestation om det upplevs vara uppfyllt.

Ett annat exempel är Zhang et al. (2016) som i sin studie kommer fram till att en form av yttre motivation, som i self-determination theory kallas för identifierad reglering, leder till prestation på arbetet. Identifierad reglering räknas till autonom motivation och innebär att individen utför en uppgift eller deltar i en aktivitet och identifierar med det som är viktigt i det beteendet och accepterar sedan beteendet som sitt eget. Resultatet visar att när identifierad reglering ökar hos individen så förbättras även arbetsprestationen. Zhang et al. (2016) menar att denna typ av yttre motivation som är autonom leder till att individer utvecklar uthållighet i uppgifter som är viktiga men inte nödvändigtvis intressanta. Uthålligheten leder till att individen accepterar sina arbetsaktiviteter och ser vikten i att utföra sitt arbete, vilket i sin tur leder till att individen lättare kan identifiera organisationens mål och aktivt arbeta i linje med dessa.

En annan studie visar också att yttre motivation leder till autonomi (Eisenberger, Rhoades & Cameron, 1999). Experimenten utförs på både studenter och anställda under ett tillfälle och visar likadana resultat. I detta fall handlar det om monetära belöningar som ger ökad känsla av autonomi hos individen. Resultaten visade att belöning ledde till att känslan av självbestämmande ökade. När en monetär belöning erbjöds uppstod känslan av fritt val (autonomi) hos individen på grund av att denne kände att personen som erbjöd belöningen hade mindre kontroll över beslutet att genomföra uppgiften eller inte. Det som avgjorde om individen genomförde uppgiften eller inte var hur intressant belöningen uppfattades vara för den enskilda individen. Vidare berättar Eisenberger, Rhoades och Cameron (1999) att när anställda förväntade sig belöningar, så uppstod även känslan av att få vara med och bestämma över hur det egna arbetet skulle utföras. Detta innebar att anställda även kände att företaget värderar arbetet de utför. Resultatet blev att det basala behovet autonomi upplevdes vara uppfyllt och detta i sin tur ökade prestationen.

Vidare ledde även känslan av att vara kompetent till prestation. I studierna ovan visar resultaten att kompetens kan spurras både genom inre och yttre motivation där den inre handlade om inläring och nyfikenhet och den yttre handlade om feedback och konstruktiv kritik. Resonemanget om inläring och prestation diskuteras i åtminstone en annan studie. Sureephong et al. (2020) undersöker vilken effekt materiella icke-monetära belöningar (handlar om prylar eller presentkort för olika upplevelser), sociala icke-monetära belöningar (handlar t.ex. om att bli utvald till månadens anställd eller att chefen ger beröm framför andra arbetskollegor) och jobbrelaterade icke-monetära belöningar (handlar t.ex. om att få möjligheten att vara delaktig i beslut och möjligheten att bli befördrad) har på individens motivation och prestation och i sin tur viljan att delta i e-learning som arbetsgivaren skickar ut. Sureephong et al. (2020) berättar att de individer som blev tilldelade någon form av materiell icke-monetär belöning deltog i större utsträckning i e-learning än de individer som fick en av dem två andra belöningsstyperna. Med andra ord så ökade motivationen av materiella icke-monetära belöningar vilket ledde till ökad prestation. Författarna berättar även att resultatet indikerar på att hur pass bra individen lär sig påverkas positivt av denna typ av belöning och leder även i sin tur till prestation.

Att få sina anställda att känna sig kompetenta kan vara en svår uppgift för arbetsgivare. Det finns ett par författare som diskuterar individens tro på sig själv som en faktor. Cetin och Askun (2018) berättar att inre motivation som leder till prestation måste komma från individen själv. Det handlar om att individen ska tro på sin egen kompetens när det kommer till arbetet. När individen gör detta kan en tydlig ökning av både inre motivation och prestation ses. Studien genomförs i tio veckor och en tydlig ökning är synbar från vecka till vecka. Förutom att behoven autonomi och kompetens skulle upplevas vara uppfyllda diskuterade både Amabile (1993) och Frey (1997) ovan om att det för de flesta arbetena krävs prestation som präglas av kreativitet.

Amabile och Grysiewicz (1989, se Amabile 1993) kommer fram till att yttre belöningar kan påverka inre motivation i arbeten som kräver kreativitet. Att arbeta med forskning och utveckling är ett exempel. Här fann författarna att forskarnas kreativitet påverkades negativt av att bli tillsagda hur de skulle arbeta (skapade en känsla av att bli kontrollerad), om de förväntade sig att inställningen till deras idéer skulle vara negativ och om de oroade sig för belöningar. Samtidigt upptäckte Amabile och Grysiewicz (1989, se Amabile 1993) en del yttre belöningar som istället stärkte kreativiteten hos de anställda. Belöningar och uppmuntran för kreativa idéer var något som ökade kreativiteten i arbetet samtidigt som individens inre motivation ökade. Frekvent och konstruktiv kritik samt tydliga mål hade samma effekt.

Kreativitet är däremot väldigt individuellt och kan skilja sig från person till person. Belöningar som syftar till att öka kreativitet i arbetsprestationer kanske inte får positiva effekter på individer som uppfattar sig själva som mindre kreativa. Enligt Malik, Butt och Choi (2014) kan kreativ prestation uppstå på lite olika sätt. Det första handlar om individens tro på sig själv. Tror individen på att denne är kapabel till att producera kreativa resultat så kan yttre belöningar öka den kreativa prestationen. Har individen däremot inte denna tro så kommer yttre belöningar istället att minska den kreativa prestationen. Malik, Butt och Choi (2014) berättar att detta enbart kommer fungera på individer som tycker att yttre belöningar är viktiga. Har individen stark tillit till sin egen förmåga men inte betraktar yttre belöningar som viktiga kommer dessa inte ha någon påverkan på den kreativa prestationen. Malik, Butt och Choi (2014) berättar att det andra handlar om individens uppfattning av omgivningen. En

individ som anser att framgångar och misslyckanden beror på den egna prestationen får ökad inre motivation till att prestera kreativt av yttre belöningar. Anser individen däremot att framgångar och misslyckanden beror på externa faktorer och inte en själv kommer denna positiva effekt inte vara lika stor som i det tidigare fallet. Kreativ prestation kan förutses genom att titta på inre motivation som sporrar kreativ prestation.

Ett återkommande samband är det mellan olika typer av motivation och känslan av att vara kontrollerad. Om fel typ av belöning introduceras vid fel tidpunkt kan detta, istället för att leda till ökning av inre motivation, leda till att individen känner sig kontrollerad vilket tränger ut den inre motivationen. En yttre belöning som är indirekt kopplad till prestation förutsätter prestation lättare och bättre än en belöning som är direkt kopplad till prestation (Cerasoli, Ford & Nicklin, 2014; Jacobsen & Jensen, 2017). Detta kan bero på att känslan av att vara kontrollerad inte uppstår när belöningen inte hänger på den enskilda individens prestation. Cerasoli, Ford och Nicklin (2014) argumenterar för att inre motivation är det som driver prestation när yttre belöningar är indirekt kopplade till individens prestation. Är den yttre belöningen däremot direkt kopplad till motivationen är det både en inre och yttre faktor som driver prestation och därför blir det svårt att avgöra vilken typ som sporrar mest.

Vidare förklarar Jacobsen och Jensen (2017) att monetära belöningar så som prestationsbaserad lön tränger ut inre motivation endast när den upplevs vara kontrollerande. En monetär belöning behöver alltså inte alltid skapa en utträngningseffekt. Enligt Snelgar, Renard och Venter (2013) kan en inträngningseffekt av inre motivation uppstå när ordentlig lön erbjuds samtidigt som arbetsmiljön präglas av feedback, beröm och utvecklingsmöjligheter.

Författare	Typ av motivation	Resultat
Baard, Ryan & Deci (2004)	Inre motivation	Motivation och prestation hänger samman med tre psykologiska behoven autonomi, kompetens och samhörighet. Dessa tre behov uppfylls genom att uppfylla två andra faktorer; stöttning av arbetsgivare samt att vara självbestämmande.

		<p>Prestation kan även förutse när enbart behovet av samhörighet upplevs vara uppfyllt.</p> <p>Arbetsmiljön har en stor inverkan på individens prestation.</p>
Zhang et al. (2016)	Yttre motivation	När identifierad reglering ökar så leder det till en ökning av individens prestation, vilket beror på att individen lär sig att vara uthållig när det gäller ointressanta arbetsuppgifter som är viktiga att utföra.
Eisenberger, Rhoades & Cameron (1999)	Yttre motivation	Yttre belöningar stärker individens upplevda autonomi och självbestämmande, vilket i sin tur leder till prestation. Prestationen ökar både när individen förväntar sig en monetär belöning och när denne får en belöning.
Sureephong et al. (2020)	Yttre motivation	Motivation hos anställda ökar av materiella icke-monetära belöningar som i sin tur genererar ökad prestation.
Cetin & Askun (2018)	Inre motivation	Individens tro på sin egna kompetens och tillit till sig själv leder till en inre motivation som vidare ökar prestation.
Amabile & Grysiewicz (1989, se Amabile 1993)	Kombination av inre och yttre motivation	Yttre belöningar har en positiv påverkan på inre motivation och kreativ prestation.
Malik, Butt & Choi (2014)	Yttre motivation	<p>Yttre belöningar leder till en ökning av kreativ prestation om individen har en tro på sig själv, men kan endast användas på de individer som anser att yttre belöningar är av vikt.</p> <p>Yttre belöningar ökar den inre motivationen om individen anser att resultatet som åstadkommit beror på den egna prestationen,</p>



		vilket vidare bidrar till kreativ prestation.
Cerasoli, Ford & Nicklin (2014)	Kombination av inre och yttre motivation	Inre motivation är drivkraften när yttre belöningar är indirekt kopplade till prestation. Om den yttre belöningen istället är direkt kopplad till prestation är det både den inre och yttre motivationen som leder till prestation.
Jacobsen & Jensen (2017)	Yttre motivation	Yttre motivationsfaktorer i form av prestationsbaserad lön tränger ut den inre motivationen endast när individen uppfattar belöningen som kontrollerande.
Snelgar, Renard & Venter (2013)	Kombination av inre och yttre motivation	Inre motivation kan spurras genom yttre faktorer så som lön, feedback och beröm, men även inre faktorer som till exempel utvecklingsmöjligheter.

### 4.3 Motivation och prestation i offentlig sektor

Även anställda inom den offentliga sektorn behöver spurras av någon typ av motivation för att bidra med önskad prestation i arbetet. Studier genomförda i offentlig sektor har en stor fokus på inre motivation. Exempelvis menar Georgellis, Iossa och Tabvuma (2011) att inre belöningar är en stor anledning till att personer söker sig till denna sektor. Man anser att en större inre tillfredsställelse kan nås av arbete i offentlig sektor. Anledningen till detta anser både Bullock, Strich och Rainey (2015) och Chen (2018) är bidraget som görs till samhället. Det läggs ett större värde på att arbetet kan hjälpa samhället, vilket ökar den inre motivationen. Att engagera sig i organisationen blir på så sätt också väsentligt för att öka den inre motivationen.

När en typ av motivation driver individen till att prestera, är det möjligt att denna motivation minskar vid införandet av ett belöningsystem som inte passar individens preferenser. I den offentliga sektorn är ett exempel prestationsbaserad lön, dock förekommer det delade meningar gällande denna belöningsform. Chen (2018) anser att när prestationsbaserad lön

införs så kommer den inre motivationen hos individen att minska. I sin studie visar författaren att de anställdas arbetsmoral var som högst när ingen prestationsbaserad lön förekom. Vidare sjunker individens engagemang samt inre motivation när betalningen införs. Frågan som uppkommer då blir vilken typ av belöning som bör införas för att den rätta, i detta fall inre, motivationen ska spurras. Då den monetära belöningen minskar den inre motivationen kan den anses vara en oanvändbar belöning, men Chen (2018) menar att monetära belöningar även kan göra nytta. I sammanhanget tas uttrycket "Pay enough or don't pay at all" till hjälp. Med detta menas att om en monetär belöning ska tilldelas så ska denna vara tillräckligt hög för att tillgodose individens levnadsbehov men inte så hög att den inre motivationen trängs ut. Om arbetsgivaren ändå vill använda prestationsbaserad lön så ska den vara tillräckligt hög på så sätt att den anställda kompenseras för den förlorade inre motivationen.

Ytterligare negativa aspekter med att använda prestationsbaserad lön i offentlig sektor är bland annat att output är svårt att mäta, samt att olika chefers målsättningar ska mötas (Georgellis, Iossa & Tabvuma, 2011; Burgess & Ratto, 2003). Burgess och Ratto (2003) framför att anställda i den offentliga sektorn oftast jobbar under ett flertal chefer, där varje chef har olika mål som denne vill att de anställda ska arbeta mot. När individen pressas från olika håll kommer denne tillägna mer tid och ansträngning åt de uppgifter som ger den mest önskade belöningen för att öka den egna motivationen. För att förhindra detta kan en och samma anställd tilldelas arbetsuppgifter som kompletterar varandra, så att inte fokus läggs på att utföra endast vissa uppgifter. Vidare framför Eisenberger och Cameron (1996) att utförandet av arbetsuppgifter bör uppmärksammas av cheferna och vid goda resultat bör individerna belönas med beröm. Detta bidrar med en positiv påverkan på den inre motivationen.

En annan aspekt av hur motivation ska framkallas är genom styrningen av organisationen. Van der Kolk, van Veen-Dirks och ter Bogt (2019) använder ramverket av Merchant och van der Stede (2007) för att förklara de olika typerna av styrning: handlings-, resultat-, personal- och kulturstyrning. Handlingsstyrning innebär att precisera uppgifter för att sedan kunna bevaka handlingarna som utförs av de anställda, medan resultatstyrning innefattar att kontrollera så att önskade resultat uppnås. Personalstyrning handlar om att anställa personal

som passar för jobbet samt att träna personalen, och kulturstyrning innebär att personalen ska dela gemensamma värderingar samt normer inom organisationen.

Van der Kolk, van Veen-Dirks och ter Bogt (2019) anser att den inre motivationen är svår att framkalla, men när den väl uppstår så är den betydelsefull för individens prestation. Författarna förklarar i sitt resultat att den inre motivationen uppkommer av personal- och kulturstyrning. Genom att använda denna typ av styrning får individen en känsla av gemenskap då de känner sig inkluderade i organisationens utveckling samt inspireras till att prestera. Individens behov blir tillfredsställda och sporrar inre motivation. Vidare förklarar van der Kolk, van Veen-Dirks och ter Bogt (2019) att handlings- och resultatstyrning inte har någon koppling till den inre motivationen, och att denna styrning inte bör användas om målet är att framkalla den inre motivationen. Däremot betyder inte detta att användningen av handlings- och resultatstyrning ska förkastas då denna form bidrar med andra resultat. Författarna framför exempelvis att användningen av handlingsstyrning leder till ökad prestation inom den offentliga sektorn. Dessutom framkommer det att resultatstyrningen har en koppling till den yttre motivationen på så sätt att när kontroll genomförs av chefen i syfte att se om önskat resultat uppnåtts ökar den yttre motivationen utan att tränga ut den inre motivationen. Individen får yttre motivation av att utföra uppgiften utifrån riktlinjer för att kunna tillgodose organisationens mål vilket leder till prestation.

<b>Författare</b>	<b>Typ av motivation</b>	<b>Resultat</b>
Georgellis, Iossa & Tabvuma (2011)	Inre motivation	Inre motivation är den största faktorn till varför en individ väljer att arbeta inom offentlig sektor, då en inre tillfredsställelse upplevs av arbetet.
Bullock, Strich & Rainey (2015)	Inre motivation	En anställd inom den offentliga sektorn föredrar känslan av att bidra till samhället snarare än monetära belöningar. Individens engagemang samt känslan av social påverkan driver den inre motivationen.
Chen (2018)	Inre motivation	Inre motivation minskar hos individen när prestationsbaserad

		lön förekommer. Om monetära belöningar ska användas ska dessa vara tillräckligt höga för inte riskera att den inre motivationen trängs ut.
Burgess & Ratto (2003)	Inre och yttre motivation	Yttre belöning i form av prestationsbaserad lön har en negativ påverkan. Individer jobbar under olika chefer med olika krav som kommer leda till att fokus endast läggs på de uppgifter som sporrar den egna motivationen.
Eisenberger & Cameron (1996)	Inre motivation	Beröm av chefen vid önskat resultat bidrar till individens inre motivation.
Van der Kolk, van Veen-Dirks & ter Bogt (2019)	Inre och yttre motivation	Inre motivation ökar genom personal- och kulturstyrning. Handlings- och resultatstyrning har ingen inverkan på inre motivation men handlingsstyrning kan leda till ökad prestation. Resultatstyrning ökar individens yttre motivation och även prestation.

#### 4.4 Belöningar

För att kunna sporra rätt typ av motivation i både privat och offentlig sektor är det viktigt med effektiva belöningssystem. Chefer måste se till att det fungerar för organisationen samtidigt som de anställda ska uppskatta systemet och motiveras av belöningarna som tilldelas. Det kan handla om både inre och yttre belöningar som tilldelas individuellt eller kollektivt. Om belöningar används på korrekt sätt menar Condly, Clark och Stolovitch (2003) att dessa kan öka prestationen på arbetet. Belöningssystemet ska vara noggrant genomtänkt, införas på rätt sätt samt att prestationen från individer ska mätas både innan och efter belöningen ges för att kunna avgöra om belöningen har någon positiv påverkan. Vidare förklarar författarna att de genom sin studie kommer fram till att när finansiella belöningar

delas ut under en längre period så ökar prestationen hos de anställda. Ju längre period belöningarna används, desto mer kommer prestationen att öka.

Ett problem som uppstår vid utformningen av belöningssystem är att cheferna måste avgöra om det är individuella eller kollektiva belöningar som sporrar de anställda mest. I en organisation är samarbete ofta betydelsefullt mellan individerna vilket innebär att en del belöningar bör främja samarbete (Garbers & Konradt, 2014; Burgess & Ratto, 2003). Garbers och Konradt (2014) menar att vid utformningen av ett belöningssystem ska fokus läggas på att öka motivationen, vilket enligt dem sker genom att tilldela kollektiva belöningar. Ett exempel kan vara att ge positiv feedback till en grupp anställda som arbetar tillsammans, så att de inspireras att fortsätta med arbetsuppgifterna på ett önskvärt sätt. De kollektiva belöningarna kan enligt Burgess och Ratto (2003) leda till ett ökat samarbete sinsemellan, något som är viktigt för att uppnå organisationens mål.

Studier har på så sätt visat att den kollektiva belöningen är mer fördelaktig i syfte att uppnå bättre resultat. Condly, Clark, och Stolovitch (2003) kommer i sin studie fram till att kollektiva belöningar framkallar en ökad prestation med 48%, jämfört med den individuella belöningen som endast ökade prestationen med 19%. Författarna menar att individers motivation förändras när de behöver jobba med andra i grupp. De anställda lär sig att uppskatta sina medarbetares förmågor, samt att de själva ser ett värde i det jobb som de utför eftersom att arbetet belönas. Däremot behöver inte individuella belöningar avskaffas helt, då även dessa leder till ökad prestation. Burgess och Ratto (2003) framför även att de kollektiva belöningarna bidrar till en övervakning av varandra inom gruppen. Den enskilda individen vet att gruppen kommer att belönas om arbetet utförs på ett önskvärt sätt, och på så sätt kommer individen att kontrollera samt motivera sina medarbetare att arbeta för att hela gruppen ska erhålla en belöning.

Burgess och Ratto (2003) menar att övervakning av varandra är en positiv effekt av kollektiv belöning, men att det även kan leda till att enstaka individer åker på snålskjuts. När hela gruppen kollektivt belönas för sitt arbete, kan det vara lätt hänt att några av individerna inte bidragit med någon ansträngning alls. Dessa "free-riders" kommer då att belönas fastän de inte bidragit med något arbete. Ännu en aspekt att beakta gällande användningen av de

kollektiva belöningarna är utformningen av grupperna som ska belönas (Burgess & Ratto, 2003; Garbers & Konradt, 2014). Författarna förklarar att ju större gruppen är, desto svårare blir det att motivera varje individ. I en grupp på exempelvis 30 personer är det svårt för den anställde att veta att en del av belöningen som erhålls är för dennes enskilda arbetsinsats, vilket gör att individens motivation inte ökar. En lösning på detta visas av Garbers och Konradt (2014), som kommer fram till att högre prestation framkallas när belöningarna fördelas rättvist istället för lika. På så sätt kan exempelvis gruppen belönas i sin helhet, men att de som bidragit med en större arbetsinsats får en högre belöning.

<b>Författare</b>	<b>Typ av belöning</b>	<b>Sektor</b>	<b>Resultat</b>
Condly, Clark & Stolovitch (2003)	Kombination av inre och yttre belöningar	Privat och offentlig	Belöningsystem ska vara noggrant genomtänkta för att bidra med ökad prestation.  Finansiella belöningar ökar individens prestation vid utdelning under en längre period.  Kollektiva belöningar ökar prestationen mer än individuella belöningar.
Garbers & Konradt (2014)	Kombination av inre och yttre belöningar	Privat och offentlig	Kollektiva belöningar ökar individens motivation. Genom att fördela belöningar rättvist inom gruppen istället för lika fördelat, resulterar det i ökad prestation.
Burgess & Ratto (2003)	Kombination av inre och yttre belöningar	Privat och offentlig	Kollektiva belöningar ökar samarbetet i gruppen vilket leder till ökad motivation. Storleken på gruppen som belönas kollektivt har stor betydelse, då motivationen blir svår

			att sporra hos de enskilda individerna när gruppen är för stor.
--	--	--	---

## 5. Analys

### 5.1 Faktorer som leder till motivation

Studien visar att ett antal faktorer väcker känslor hos individen, som leder till motivation och ökad prestation på arbetsplatsen. En del av dessa faktorer kan användas tillsammans eller var för sig för att stärka både motivationen och prestationen hos individen. När känslan av autonomi, kompetens, samhörighet och/eller tillfredsställelse infinner sig hos individen kommer även motivation och prestation att öka, och detta gäller för både den privata och offentliga sektorn. Om känslan av att vara kontrollerad uppstår så kommer motivationen istället att minska och likaså prestationen. I tabellen nedan kan läsaren se vilka känslor som väcks av de olika faktorerna och för vilken sektor sambanden är aktuella.

Motivationella faktorer	Behovsfaktorer	Privat sektor	Offentlig sektor
Arbetsmiljö	Autonomi / Kompetens / Samhörighet	x	x
Monetär belöning	Autonomi	x	
Prestationsbaserad lön	Kontrollerad / Levnadsbehov	x	x
Identifierad reglering	Autonomi	x	
Materiell icke-monetär belöning	Kompetens	x	
Konstruktiv kritik, feedback och beröm	Kompetens / Samhörighet / Autonomi	x	x
Tron på sin egen kunskap vad gäller arbetet	Kompetens	x	
Utbildning	Kompetens / Samhörighet	x	x
Teambaserade uppgifter	Samhörighet	x	x

Inlärnin g och nyfikenhet	Kompetens	x	x
Känslan av att bidra till samhället	Tillfredsställelse		x

En faktor som har stor inverkan på känslan av autonomi, kompetens och samhörighet är arbetsmiljön (Baard, Ryan & Deci, 2004). En arbetsmiljö som främjar autonomi, på så sätt att individen får lov att vara delaktig i beslut som rör det egna arbetet och målsättningar, leder till att individen känner sig självbestämmande och det ökar den inre motivationen. Tillåtelsen av individuella beslut skapar hos individ en känsla av tillit till organisationen samtidigt som insatser känns värdesatta. Detta kan tänkas leda till samhörighet då individen känner en koppling till organisationen och andra anställda. Det är lättare att skapa relationer till sina medarbetare när individen känner sig delaktig och trivs på sin arbetsplats. Denna typ av arbetsmiljö främjar även utveckling vilket i sin tur leder till ökad kompetens. De upplevda känslorna ökar individens inre motivation och därmed även prestation vilket finner stöd i self-determination theory. Att arbetsmiljön är en viktig faktor i båda sektorer för att öka inre motivation och prestation beror förmodligen på att det, oavsett sektor, är människor som arbetar. Alla individer vill trivas på sin arbetsplats och känna att det är en rolig och utvecklande miljö då mycket tid spenderas där. Samtidigt har människor ett behov av att vara autonoma till viss del vilket tillsammans med det ovan förklarade skapar välmående.

Yttre faktorer så som konstruktiv kritik, feedback och beröm har också visat sig leda till ökad kompetens, samhörighet och autonomi hos individen i båda sektorer (Amabile, 1993; Eisenberger & Cameron, 1996). Konstruktiv kritik hjälper individen att förstå hur en arbetsuppgift ska utföras korrekt vilket utvecklar kunskapen och därmed kompetensen. När chefen sedan visar uppskattning genom feedback och beröm kommer individen känna att arbetet som utförts är viktigt och betydelsefullt för organisationen. Detta kan i sin tur leda till att individen känner sig accepterad vilket leder till någon form av tillhörighet. Vidare bidrar chefens beröm förmodligen inte till en känsla av kontroll, utan en känsla av självständighet. Tillsammans leder detta till ökad inre motivation och prestation hos individen vilket finner stöd i self-determination theory. Däremot stöds inte teorin på så sätt att yttre faktorer leder till inre motivation och prestation. Oavsett yrke och sektor vill individer känna sig kompetenta och kunniga då detta boostar självförtroendet och självkänslan vilket i sig leder till ökad



prestation, precis så som motivation crowding theory visar. Vad gäller acceptans förs samma resonemang om samhörighet som ovan.

Vidare har teambaserade uppgifter, utbildning och inläring och nyfikenhet också visat sig leda till ökad kompetens och samhörighet (Frey, 1997; Burgess & Rato, 2003; van der Kolk, van Veen-Dirks & ter Bogt, 2019). Att arbeta i team leder till samhörighet då individerna måste lära sig att lösa olika arbetsuppgifter tillsammans. Oftast förbättras samarbete, kommunikation och relationer mellan individerna vilket förbättrar dynamiken i gruppen och i sin tur leder till att motivation och prestation ökar. Att samhörighet leder till en ökning av prestation stöds av self-determination theory. Inre motivation behövs för att individen ska vara nyfiken och vilja lära sig, vilket oftast leder till en känsla av kompetens inom arbetsområde och en ökad prestation. Utbildning hänger ihop med viljan att lära sig. Arbetsgivaren kan investera i sina anställda genom att erbjuda utbildning, däremot kommer utbildningen enbart att vidga individens kompetens om individen är villig att lära. Å andra sidan kan detta ge intryck av att chefen värnar om sina anställda och deras välmående vilket gör att individen känner sig uppskattad och det kan öka motivation och prestation.

I båda sektorerna finns stöd för att prestationsbaserad lön leder till minskad autonomi och kompetens hos anställda (Chen, 2018; Jacobsen & Jensen, 2017). Över tid kan det vara så att den prestationsbaserade lönen tränger ut den inre motivationen då individen går från att fokusera på arbetet till att fokusera på den monetära belöningen. Enligt motivation crowding theory tränger en yttre motivationsfaktor ut inre motivation när den upplevs vara kontrollerande av individen. Även om individen fortsätter prestera i denna situation kan det vara så att kvaliteten i prestationen går förlorad eftersom att målet är den monetära belöningen, samtidigt som arbetsmoralen och engagemanget är lägre. Känslan av kontroll är här det som stryker den möjligt upplevda autonomi. Då autonomi är ett av människans naturliga mål får denna motivationsfaktor en motarbetande effekt. Vidare finns ingen plats för individen att vara delaktig i beslut som rör det egna arbetet och sätta upp sina egna mål, utan denne måste följa de strikta riktlinjer som cheferna satt upp. Detta leder enligt motivation crowding theory till en minskning i både självförtroende och självkänsla, då individen känner att cheferna inte värdesätter arbetet och inte litar på att individen kommer att utföra arbetet utan belöningarna. Denna motivationsfaktor kan leda till en arbetsmiljö som

är motsatsen till det som beskrivits ovan, vilket försvårar utveckling och minskar den inre motivationen och prestationen. Detta finner även stöd i self-determination theorys antagande om att yttre motivation minskar inre motivation och prestation.

Eisenberger, Rhoades och Cameron (1999) framför att monetära belöningar även kan leda till autonomi i den privata sektorn. Detta innebär att inre motivation och ökad prestation uppstod genom en yttre motivationsfaktor, vilket går mot påståendet inom self-determination theory om att monetära belöningar uppfattas som tvingande och kontrollerande. Condly, Clark och Stolovitch (2003) kommer fram till att ju längre en monetär belöning ges desto mer ökar prestation, vilket hänger ihop med belöningsteori som menar att chefer får chans att anpassa belöningssystemet efter de behov som uppstår när systemet används under en längre period. Det intressanta är om känslan av autonomi håller i sig och om individen fortsatt är inre motiverad. Precis som ovan kan det vara kvaliteten i prestationen som tar stryk av att individen får en belöning under en längre period. Därför behöver vi veta mer om monetära belöningars påverkan på kvaliteten i prestationen. Detta bör studeras över en längre tidsperiod för att möjligen nå förståelse om huruvida målet om nedlagd tid på arbete handlar om att endast nå ett godkänt eller kanske till och med ett bra resultat. Här är det viktigt att undersöka om känslan av autonomi håller i sig och om individen fortfarande utvecklas och lär sig nya saker. Det kan vara så att Snelgar, Renard och Venters (2013) och Chens (2018) resonemang kring att skapa inträngningseffekter är ett bättre alternativ för att bibehålla kvaliteten i prestationen. Då används två olika faktorer t.ex. monetär belöning såsom stabil lön tillsammans med en arbetsmiljö som främjar utveckling och autonomi, vilket leder till att det yttre tränger in det inre och individens tillfredsställelse och prestation kommer att öka. Detta gäller för båda sektorer och finner även stöd i motivation crowding theory.

En annan motivationell faktor som kan leda till att en av behovsfaktorerna upplevs vara uppfylld är materiella icke-monetära belöningar. Så som Sureephong et al. (2020) beskriver effekterna av denna typ av belöning inom den privata sektorn kan dessa tänkas ha en positiv effekt på kompetens. Detta kan bero på att individen finner en viss stolthet i att kunna visa upp något för sina prestationer. I de fall där individen fått någon form av upplevelsepresent som belöning kan det istället handla om känslan av att vara uppskattad och värdesatt, vilket med stor sannolikhet leder till tillfredsställelse och välmående hos individen och i sin tur till

ökad prestation. Detta leder enligt motivation crowding theory till att den yttre motivationen tränger in den inre och ökar individens tillfredsställelse och prestation.

Vidare har två faktorer som handlar om individens tro på sin egen kompetens och individens förmåga att identifiera med sina arbetsuppgifter (identifierad reglering) visat sig vara viktiga inom den privata sektorn (Cetin & Askun, 2018; Zhang et al., 2016). Dessa faktorer leder till att behovsfaktorerna autonomi och kompetens upplevs vara uppfyllda. Detta kan bero på att individen inte känner sig tvingad att utföra sitt arbete genom yttre påtryckningar samtidigt som denne har tillit till sin egen förmåga och tror på att kunskapen räcker till för att göra ett bra jobb. Den första faktorn är en typ av inre motivation som ökar både självförtroende och självkänsla vilket ökar prestationen enligt motivation crowding theory. Här hade det varit intressant att ta reda på hur prestationen påverkas om en yttre motivationsfaktor läggs på. Enligt self-determination theory hade en sådan motivationsfaktor minskat den inre motivationen då den betraktas som kontrollerande när den ges för ett beteende som redan är motiverat av en annan faktor. Men enligt motivation crowding theory kan en yttre faktor tränga in den inre motivationen och öka prestationen om den betraktas som stöttande. Den andra faktorn är istället en yttre motivationsfaktor som också ökar självförtroende och självkänsla. Detta genom att arbetsuppgifterna som utförs är av vikt på ett eller annat sätt för organisationens framgång. Individen finner därför tillfredsställelse i att genomföra dessa oavsett om uppgifterna är intressanta eller inte vilket leder till en ökning av prestationen. Det är alltså individens egen drivkraft som leder till autonomi och kompetens. Att använda dessa två motivationsfaktorer skulle även kunna vara gynnsamt inom den offentliga sektorn. Detta för att individen ska tro på att dennes arbete faktiskt hjälper andra och att det finns möjlighet att finna motivation när arbetsuppgifterna känns ointressanta just för att det hjälper någon annan. I sin tur kan detta även leda till en boost av individens självförtroende och självkänsla. Detta är något som upplevs vara outforskat inom den offentliga sektorn och är därför ett område som det skulle behövas mer forskning kring.

Resultatet av dessa motivationella faktorer indikerar på att den tredje motivationstypen, prestationsmotivation som Locke och Schattke (2019) introducerar, skulle kunna vara aktuell. Det kan vara så att individens motivation till att prestera kommer av att hela tiden vilja förbättra sina prestationer på arbetet även om det inte alltid är intressant. Detta kommer att

öka både kompetens och autonomi då individen söker utveckling och besitter med tiden de kunskaper som behövs för att kunna ta självständiga beslut. Det är därför av vikt att forska vidare kring denna motivationstyp och undersöka om det kan vara så att prestationsmotivation krävs, utöver inre och yttre motivation, för att individer ska prestera på sina arbetsplatser. Det skulle kunna vara så att vid de tillfällen där varken inre eller yttre motivation verkar räcka till, till exempel vid användning av prestationsbaserad lön, kan prestationsmotivation vara det som driver individerna till fortsatt prestation.

Den stora skillnaden mellan privat och offentlig sektor är att individer söker sig till den offentliga sektorn på grund av att känna att man bidragit med något till samhället (Bullock, Strich & Rainey, 2015; Chen, 2018). Detta bidrar med tillfredsställelse som enligt motivation crowding theory ökar den inre belöningen och motivationen. Att känna att arbetet bidrar med något som är av vikt kan även öka samhörigheten på så sätt att betydelsefulla relationer skapas med människor som individen på något sätt hjälper eller kommer i kontakt med genom sitt arbete. Detta ökar både inre motivation och prestation precis som self-determination theory visar.

## **5.2 När är den ena motivationstypen viktigare än den andra?**

Ovan framgår att motivation är ett komplext ämne och att det oftast krävs mer än en motivationell faktor för önskat resultat. Däremot kan det tyckas vara viktigare med motivationella faktorer som enbart sporrar en av motivationstyperna i vissa situationer. Detta kan ha en koppling till vilka resultat chefen vill att de anställda ska åstadkomma. Denna studie finner två olika situationer där vikten av vilken motivationstyp som används kan bero på resultatet som eftersträvas. Den första handlar om arbetssituationer där chefen vill ha ständig kontroll över individens handlingar och ha en överblick över varje steg i arbetsgången. Van der Kolk, van Veen-Dirks och ter Bogt (2019) förklarar att detta kallas handlings- och resultatstyrning. Här drivs individen av yttre motivation och finner tillfredsställelse i att ha klara riktlinjer och bidra till att organisationens mål uppfylls. På så sätt blir den yttre motivationen viktigare i dessa situationer samtidigt som den inte får en negativ effekt på inre motivation, vilket går mot motivation crowding theory. Denna typ av styrning kan vara tillämplig på arbetsplatser där arbetet inte kräver eller är beroende av att

individen själv ska producera idéer. Viktigt att poängtera är att någon typ av inre motivation fortfarande finns hos individen vid ett sånt här tillfälle men yttre motivation utgör den största delen.

Däremot verkar det vara så att inre motivation är viktigare på de arbeten som kräver någon form av kreativ prestation (Amabile, 1993; Frey, 1997). Det kan vara allt från till exempel forskare och designers, som ska skapa, till ett butiksbiträde som ska sköta skyltningen för att butiken ska se lockande ut. När individer arbetar med att generera nya idéer skapas en kreativ arbetsmiljö som leder till utveckling. Här skulle indirekt kopplade kollektiva belöningar (Cerasoli, Ford & Nicklin, 2014; Burgess & Ratto, 2003; Condly, Clark, & Stolovitch, 2003) kunna sporra motivation och prestation. Individerna kan motiveras av att arbeta i grupp då inspiration kan hämtas av medarbetarna. Detta leder oftast till utveckling vilket ökar kompetens samtidigt som samarbetet ökar då alla tillsammans måste hitta lösningar för att bli belönade. I sin tur kan detta leda till samhörighet och när dessa behovsfaktorer upplevs vara uppfyllda ökar motivation och prestation vilket finner stöd i self-determination theory. Till skillnad från ovan fokuserar chefen här på att uppnå önskade resultat genom att värna om sina anställdas välmående, utveckling och engagemang. Studien visar särskilt fyra motivationella faktorer som kan sporra inre motivation som leder till kreativ prestation. Dessa är inlärning och nyfikenhet, feedback, beröm samt tron på sig själv (Amabile, 1993; Frey, 1997; Malik, Butt & Choi, 2014). Feedback och beröm är exempel på yttre motivationella faktorer som kan användas för att sporra inre motivation. Det är däremot viktigt att de används på ett sätt som inte skapar en utträngningseffekt för att undvika en minskning av individens kreativitet. Detta kan kopplas till motivation crowding theory på så sätt att feedback som på något sätt är negativ kan sänka individens självförtroende och självkänsla vilket i sådana fall blir anledningen till att kreativiteten minskar.

Trots detta kan vi i avsnittet innan se att både inre och yttre motivationella faktorer är av vikt på de flesta arbetsplatser. Amabiles (1993) resonemang kring att arbetet kan delas upp i olika stadier kan vara förklaringen till detta. När kreativitet behövs för att slutföra arbetet krävs också inre motivation. Här kan det vara både inre och yttre motivationsfaktorer som sporrar den inre motivationen som ovan beskrivits. När denna del av arbetet är klart kan yttre motivation som i andra fall betraktas som kontrollerande introduceras då det i flesta fall

skapar en inträngningseffekt. Timing verkar således vara en stor del av när de olika belöningarna ska introduceras. Här verkar det även vara viktigt att belöningen är kopplad till kreativiteten för att öka den kreativa prestationen. Detta går mot motivation crowding theorys påstående om att belöningar ska vara indirekt kopplade till prestationen. Forskningsområdet verkar inte vara så utbrett och därför behövs mer forskning kring timing. Detta skulle kunna vara något som ökar både motivation och prestation på de flesta arbetsplatser och i båda sektorer.

När chefen ska fokusera på att sporra båda motivationstyperna verkar det vara viktigt att belöningarna är direkt kopplade till kreativiteten vilket går mot resonemanget ovan om indirekt kopplade belöningar. Detta kan handla om att individen måste se vilken belöning som ges för vilken del av arbetet. En kollektiv belöning kan i detta skede bli ett problem om gruppen är för stor (Garbers & Konradt, 2014). Det blir förmodligen svårt för individen att se koppling mellan prestationen och belöningen vilket kan minska motivationen eftersom att någon form av bekräftelse behövs för att känna tillfredsställelse. Ett sätt kan vara att kombinera kollektiva med individuella belöningar. Gruppen kan exempelvis bli kollektivt belönade samtidigt som personer som stuckit ut och gjort ett extra bra jobb även får en individuell belöning. Detta kan leda till att individerna känner att de tillsammans med gruppen gjort ett bra jobb, samtidigt som den enskilda individen får bekräftat att den egna insatsen varit av betydelse. Belöningen får både en direkt och indirekt koppling till prestationen, vilket bör leda till att individen blir motiverad till att fortsätta prestera.

Däremot går det att diskutera Burgess och Rattos (2003) påstående om att kollektiva belöningar leder till motivation genom att individerna i gruppen övervakar varandra. Som tidigare diskuterats är kontroll en faktor som oftast har en negativ inverkan på individen då känslan av autonomi försvinner, vilket i sin tur minskar motivationen och prestationen. Motivationen bör således påverkas negativt eftersom att övervakning är ett sätt att utöva kontroll. Å andra sidan går det att diskutera individens syn på medarbetarnas övervakning. Detta kanske inte betraktas som ett försök till att utöva kontroll eftersom att denne vet att alla strävar efter att uppnå ett mål för att erhålla en gemensam belöning. På så sätt skulle det kunna vara en källa av inspiration som leder till ökad motivation och prestation vilket går mot motivation crowding theory.

## 6. Slutsats och diskussion

Studiens resultat visar att både inre och yttre motivationsfaktorer kan leda till högre motivation och prestation på arbetet. Det finns ett samband mellan de motivationella faktorerna, behovsfaktorerna och prestation. Såsom denna undersökning visar finns en del faktorer som leder till ökad motivation och prestation, men kombinationen av olika motivationella faktorer är det som blir avgörande för vilka ökningarna som ges i resultat. Det är också dessa kombinationer som på olika sätt uppfyller olika behovsfaktorer hos en individ. Det är alltså i kombinationen av olika motivationella faktorer som det går att finna signifikanta ökningarna på både motivation och prestation på arbetsplatser. Här är det viktigt att undvika känslor av att bli kontrollerad hos individen då detta istället leder till minskad motivation och prestation. Vilken faktor som är viktigare än den andra beror på i vilken riktning arbetet ska styras och vad målet är. Kreativitet verkar vara det som i någon mån påverkar om inre eller yttre motivation är viktigare då resultaten pekar på att kreativa arbeten kräver inre motivation medan yttre motivation krävs i andra fall.

Om den monetära (lönen) faktorn däremot tas bort ur ekvationen verkar inre motivation vara viktigast för att individen ska vara motiverad till att prestera. Här är det viktigt att poängtera att yttre motivationella faktorer också kan sporra inre motivation såsom till exempel arbetsmiljö och feedback. För att på bästa sätt motivera sina anställda till prestation bör arbetsgivare erbjuda en ordentlig lön som täcker individens levnadsbehov samtidigt som denne ska ha pengar över till någon form av nöje varje månad. När de monetära behoven är tillgodosedda kommer mer tid att ägnas åt arbetet och individen kommer att vara mer mottaglig för icke-monetära belöningar och motivationsfaktorer. Detta eftersom fokus kommer skifta från att jaga det monetära till att faktiskt göra ett ordentligt jobb. Monetära och materiella icke-monetära belöningar utöver en ordentlig lön bör användas mer sällan och ska inte vara något individen förväntar sig att erhålla. Det är däremot viktigt att poängtera att denna typ av belöning fortfarande tjänar ett syfte och inte bör exkluderas helt. Detta är ett exempel på hur inre och yttre motivation kan samspela och avlösa varandra i perioder.

Ett problem med en "ordentlig" lön är individers olika preferenser. Det som är ordentlig för en kanske är alldeles för lite för en annan. Däremot kan det vara en bra utgångspunkt att skapa en medvetenhet kring tänk och koncept om lön. Om arbetsgivaren försöker bygga upp ett lönesystem med tanken om att det ska täcka individens levnadsbehov och sedan arbetar på ett belöningsystem som motiverar individen på så sätt att kreativitet, tillfredsställelse och välmående upplevs kommer organisationen en bit på traven. Att arbeta på detta sätt kan skapa en inträngningseffekt som motivation crowding theory berättar. Inträngningseffekten tillsammans med behovsfaktorerna verkar leda till att individen drivs av inre motivation och ökar prestationen. Det finns ett samband mellan de motivationella faktorerna och behovsfaktorerna som sedan leder till motivation och prestation. Det skulle kunna vara så att inträngningseffekten egentligen uppstår på grund av att en eller fler av de upplevda behoven trängs in och inte själva motivationen. Den upplevda känslan leder sedan till inre motivation och ökad prestation. Detta är något som skulle kunna forskas vidare kring då den forskning som finns koncentrerar sig på inträngning av inre motivation.

Vidare tycks det vara så att behovsfaktorerna enskilt och tillsammans kan leda till att prestationen präglas av inre motivation vilket inte stöds av antagandet i self-determination theory om att alla tre behov ska vara uppfyllda. Vidare stöds inte teorins antagande om att yttre motivationsfaktorer inte kan leda till inre motivation helt och hållet då många av de motivationella faktorerna ovan, som leder till inre motivation och prestation, är yttre faktorer. Däremot stöds teorins grundantagande på så sätt att alla behov i sig har en koppling till individens prestation. Det behövs forskas mer kring hur prestationen ser ut när enbart ett av behoven upplevs vara uppfyllda. Det skulle kunna vara möjligt att individen känner sig kontrollerad av till exempel en monetär belöning men fortfarande känner sig kompetent inom sitt arbetsområde och ändå presterar. I en sådan situation skulle det kanske vara möjligt att känslan av att vara kompetent driver inre motivation samtidigt som den monetära belöningen driver yttre. Här skulle prestationsmotivation som ovan förklarats kunna spela en roll. Sammantaget visar undersökningsresultaten att kombinationer av olika motivationella faktorer spelar en större och avgörande roll i förandet av ett långvarigt arbete om motivation och prestation på arbetet än vad arbete mot en motivationstyp ger i resultat. Vidare visar undersökningen att olika kombinationer är mer effektiva då de används och



implementeras med en känsla för timing. "Rätt" kombination använd vid "rätt" tidpunkt i det motivationella arbetet ger störst effekt.

Motivationsfaktorer kan beskrivas som många och alla kan ses som ledande till ökad motivation och prestation, men kombinationer av de olika faktorerna är det som leder till de mest signifikanta skillnaderna, såsom denna undersökning förklarar. Studien har även visat att de flesta motivationella faktorerna leder till att samma behovsfaktorer upplevs vara uppfyllda i båda sektorerna. Den stora skillnaden ligger i avsikterna med arbetet. Det förefaller vara så att individer söker sig till den privata sektorn för att ta del av belöningar som direkt gynnar någon form av status och prestige för individen själv vilket innebär att yttre motivation och yttre belöningar är av större vikt inom den privata sektorn. Höga utbetalningar såsom bonusar kan vara svårt att dela ut i den offentliga sektorn på grund av budgetrestriktioner vilket gör att individen istället söker sig till den privata sektorn. Det handlar alltså mer om att gynna sig själv så mycket som möjligt i den privata sektorn, medan det i den offentliga sektorn istället handlar om andra runt omkring och att kunna göra en skillnad i sitt eget såväl som andras liv. Skillnaderna mellan sektorerna var däremot inte stora. Det kan vara så att kreativitet, tillfredsställelse och välmående är den gemensamma nämnaren till varför sektorerna delar så många motivationella faktorer som leder till prestation.

För att kunna sporra motivation och prestation är det viktigt att de motivationella faktorerna används som en del av ett belöningssystem. Studien har visat både fördelar och nackdelar med individuella samt kollektiva belöningar. En kombination av de båda kan vara lösningen då det förefaller vara så att motivationen och prestationen optimeras vid en kombination. Det finns nackdelar med att implementera båda typer i en grupp då individerna till exempel kan bli tävlingsinriktade och endast fokuserar på sig själva. Detta bidrar till att individen försöker att prestera så bra som möjligt enskilt och leder till att syftet med teambaserade uppgifter försvinner. Däremot finns det fördelar med teamwork. Genom bildandet av heterogena grupper kan individernas olika styrkor sporra varandra till nytänkande och kreativitet vilket kan öka både motivation och prestation.

Att få någon form av bekräftelse på ett bra utfört arbete ökar individens motivation och prestation. I alldeles för stora arbetsgrupper kan det vara svårt att se att den kollektiva

belöningen erhålls på grund av det arbete som utförts. Mindre arbetsgrupper kan därför vara en bra utgångspunkt då individen får bekräftelse av gruppen och i ett senare skede av en kollektiv belöning/individuell belöning. Det är även lättare att se en koppling mellan det utförda arbetet och belöningen vilket är viktigt då alla belöningar måste ges på ett sätt som följer prestationen dock utan att vara kontrollerande. Utöver detta bör utgångspunkt ligga i vilken typ av motivation de motivationella faktorerna ger upphov till. Med tiden lär sig arbetsgivaren vad som fungerar bäst och kan anpassa belöningssystemet efter detta. Däremot bör stor vikt läggas vid att sporra inre motivation så fort det monetära är tillgodosett.

Motivationella faktorer som leder till ökad motivation och prestation kan sammanfattas som flera, men det är vid olika kombinationer av dessa som de största skillnader kan märkas. Kombinationen ska ge upphov till behovsfaktorerna för att nå högsta möjliga ökning i motivation och prestation hos en individ. Vilken typ av motivation som är viktigast beror på vilket resultat som är önskvärt. Är till exempel kreativa resultat målet så är det inre motivation som ska spurras. Vidare är yttre motivationella faktorer viktigare än inre motivationella faktorer i privat sektor medan inre är viktigare i offentlig sektor på grund av att individer vill göra skillnad i samhället. Avslutningsvis är det bra om de motivationella faktorerna som används utgör en del av ett belöningssystem där individ belönas både kollektivt och individuellt.

## 7. Referenser

Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod - En handbok, Andra upplagan*, Stockholm: Liber

Amabile, T. M. (1993). Motivational Synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human resource management review*. Volume 3, Issue 3, pp. 185-201. Tillgänglig online:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5790624&site=eds-live&scope=site> [Hämtad: 4 april 2020]

Anthony, R. N., Govindarajan, V., Hartman, F. G. H., Kraus, K., & Nilsson, G. (2014). *Management control systems*, Berkshire: McGraw-Hill Education

Arvidsson, P. (2005). *Styrning med belöningsystem en fallstudie om effekter av belöningsystem som styrmedel*, Elanders Gotab: Stockholm

Baard, P. P., Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*. Volume 34, Issue 10, pp. 2045-2068. Tillgänglig online:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=bth&AN=15998490&site=ehost-live> [Hämtad: 5 april 2020]

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Stockholm: Liber

Bullock, J. B., Stritch, J. M., & Rainey, H. G. (2015). International comparison of public and private employees' work motives, attitudes, and perceived rewards. *Public Administration Review*. Volume 75, Issue 3, pp. 479-489. Tillgänglig online:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=102275805&site=eds-live&scope=site> [Hämtad: 15 april 2020]

Burgess, S., & Ratto, M. (2003). The role of incentives in the public sector: Issues and evidence. *Oxford Review of Economic Policy*. Volume 19, Issue 2, pp. 285-300. Tillgänglig online:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search-ebSCOhost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=ecn&AN=0667130&site=eds-live&scope=site> [Hämtad: 16 april 2020]

Cerasoli, C. P., Ford, M. T., & Nicklin, J. M. (2014). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*. Volume 140, Number 4, pp. 980-1008. Tillgänglig online:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search-ebSCOhost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=pdh&AN=2014-03897-001&site=eds-live&scope=site> [Hämtad: 27 april 2020]

Cetin, F., & Askun, D. (2018). The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation. *Management Research Review*. Volume 41, Number 2, pp. 186-201. Tillgänglig online:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search-ebSCOhost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=edsemr&AN=edsemr.10.1108.MRR.03.2017.0062&site=eds-live&scope=site> [Hämtad: 13 april 2020]

Chen, C.-A. (2018). “A Little Is Better Than Zero” or “Pay Enough or Don’t Pay at All”? Evidence on the Size of Pay-for-Performance Across the Sectors. *Public Personnel Management*. Volume 47, Issue 2, pp. 119-143. Tillgänglig online:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search-ebSCOhost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=bth&AN=129524725&site=ehost-live> [Hämtad: 16 april 2020]

Condly, S. J., Clark, R. E., & Stolovitch, H. D. (2003). The Effects of Incentives on Workplace Performance: A Meta-analytic Review of Research Studies. *Performance Improvement Quarterly*. Volume 16, Issue 3, pp. 46-63. Tillgänglig online:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search-ebSCOhost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=edsemr&AN=edsemr.10.1108.MRR.03.2017.0062&site=eds-live&scope=site>

[ect=true&AuthType=ip\\_uid&db=bth&AN=11432123&site=ehost-live](https://search-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&AuthType=ip_uid&db=bth&AN=11432123&site=ehost-live) [Hämtad: 27 april 2020]

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*, New York: Plemmer.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian psychology*. Volume 49, Number 3, pp. 182-185. Tillgänglig online:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=pdh&AN=2008-10897-002&site=eds-live&scope=site> [Hämtad: 2 april 2020]

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). The undermining effect is a reality after all - extrinsic rewards, task interest, and self-determination: Reply to Eisenberger, Perce, and Cameron (1999) and Lepper, Henderlong, and Gringras (1999). *Psychological Bulletin*. Volume 125, Number 6, pp. 692-700. Tillgänglig online:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=pdh&AN=1999-01567-004&site=eds-live&scope=site> [Hämtad: 3 april 2020]

Eisenberger, R., & Cameron, J. (1996). Detrimental effects of reward: Reality or myth? *American Psychologist*. Volume 51, Number 11, pp. 1153-1166. Tillgänglig online:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=pdh&AN=1996-06440-007&site=eds-live&scope=site> [Hämtad: 22 april 2020]

Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999). Does Pay for Performance Increase or Decrease Perceived Self-Determination and Intrinsic Motivation? *Journal of Personality & Social Psychology*. Volume 77, Issue 5, pp. 1026-1040. Tillgänglig online:

[http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&AuthType=ip\\_uid&db=bth&AN=2497862&site=ehost-live](http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&AuthType=ip_uid&db=bth&AN=2497862&site=ehost-live) [Hämtad: 22 maj 2020]

Frey, S. B. (1997). On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation. *International Journal of Industrial Organization*. Volume 15, Issue 4, pp. 427-439.

Tillgänglig online:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9710082000&site=eds-live&scope=site> [Hämtad: 16 april 2020]

Frey, S. B., & Jegen, R. (2001). Motivation Crowding Theory. *Journal of Economic Surveys*. Volume 15, Issue 5, pp. 589-611. Tillgänglig online:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=edselc&AN=edselc.2-52.0-0035212713&site=eds-live&scope=site> [Hämtad: 1 april 2020]

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behaviour*. Volume 26, Issue 4, pp. 331-362. Tillgänglig online:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.4093832&site=eds-live&scope=site> [Hämtad: 2 april 2020]

Garbers, Y., & Konradt, U. (2014). The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. Volume 87, Issue 1, pp. 102-137. Tillgänglig online:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=bth&AN=93794998&site=ehost-live> [Hämtad: 28 april 2020]

Georgellis, Y., Iossa, E., & Tabvuma, V. (2011). Crowding Out Intrinsic Motivation in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research & Theory*. Volume 21, Issue 3, pp. 473-493. Tillgänglig online:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=bth&AN=62291445&site=ehost-live> [Hämtad: 15 april 2020]

Jacobsen, B. C., & Jensen, E. L. (2017). Why Not “Just for the Money”? An Experimental Vignette Study of the Cognitive Price Effects and Crowding Effects of Performance-Related Pay. *Public Performance & Management Review*. Volume 40, Issue 3, pp. 551-580.

Tillgänglig online:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=122253942&site=eds-live&scope=site> [Hämtad: 16 april 2020]

Jäghult, B. (2005). *Morötter: En bok om bonus, beröm och andra belöningar*, Stockholm: Utvecklingsplan

Jäghult, B. (2017). *Bonus Handbok*, Vulkan: Riga.

Locke, A. E. & Schattke, K. (2019). Intrinsic and Extrinsic Motivation: Time for Expansion and Clarification. *Motivation Science*. Volume 5, Issue 4, pp. 277-290. Tillgänglig online: <http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=pdh&AN=2018-46072-001&site=eds-live&scope=site> [Hämtad: 2 april 2020]

Malik, M. A. R., Butt, A. N., & Choi, J. N. (2014). Rewards and employee creative performance: Moderating effects of creative self-efficacy, reward importance, and locus of control. *Journal of Organizational Behaviour*. Volume 36, Issue 1, pp. 59-74. Tillgänglig online:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=102182128&site=eds-live&scope=site> [Hämtad: 1 april 2020]

Merchant, K. A., & van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems*, 2nd edition, England: Pearson Education Limited

Pearsall, J. M., Christian, S. M., & Ellis, P. J. A. (2010). Motivating Interdependent Teams: Individual Rewards, Shared Rewards, or Something in Between? *Journal of Applied Psychology*. Volume 95, Issue 1, pp. 183-191. Tillgänglig online:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=bth&AN=47663625&site=ehost-live> [Hämtad: 14 april 2020]

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychologist*. Volume 25, Issue 1, pp. 54-67. Tillgänglig online:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=22061721&site=eds-live&scope=site> [Hämtad: 2 april 2020]

Snelgar, R. J., Renard, M., & Venter D. (2013). An empirical study of the reward preferences of South African employees. *South African Journal of Human Resource Management*. Volume 11, Issue 1, pp. 1-14. Tillgänglig online:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.29db1a5afc754f12926c3dd59aca9afc&site=eds-live&scope=site> [Hämtad: 27 april 2020]

Sureephong, P., Dahlan, W., Chernbumroong, S., & Yootthapong, T. (2020). The Effect of Non-Monetary Rewards on Employee Performance In Massive Open Online Courses. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*. Volume 15, Issue 1, pp. 88-102. Tillgänglig online:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=edo&AN=141224505&site=eds-live&scope=site> [Hämtad: 8 april 2020]

Van der Kolk, B., van Veen-Dirks, P. M. G., & ter Bogt, H. J. (2019). The Impact of Management Control on Employee Motivation and Performance in the Public Sector. *European Accounting Review*. Volume 28, Issue 5, pp. 901-928. Tillgänglig online:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search-ebshost-com.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=139057458&site=eds-live&scope=site> [Hämtad: 16 april 2020]



Zhang, J., Zhang, Y., Song, Y., & Gong, Z. (2016). The Different Relations of Extrinsic, Introjected, Identified Regulation and Intrinsic Motivation on Employees' Performance : Empirical Studies Following Self-Determination Theory. *Emerald Group Publishing Limited*. Volume 54, Issue 10, pp. 2393-2412. Tillgänglig online:

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=edsemr&AN=edsemr.10.1108.MD.01.2016.0007&site=eds-live&scope=site>

[Hämtad: 7 april 2020]