



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Är incitamentsystemet den rätta vägen för att nå motivation?

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation HT18
Kandidatuppsats
Charlotte Hamacek 910709
Lina Beijer 930114
Handledare Jonas Fasth

Förord

Vi vill inleda detta arbete med att rikta ett stort tack till alla som har gjort denna uppsatsen möjlig. Tack till samtliga som gav sin tid till att vara med på en intervju. Ert bidrag har varit en stor grund till vår rapport och vi tackar ödmjukast för er tid.

Tack till vår handledare Jonas Fasth på Handelshögskolan i Göteborg för all hjälp och stöd.

*Charlotte Hamacek och Lina Beijer
Göteborg 2018*

Nyckelord: incitamentsystem, belöning, bonus, motivation

Sammanfattning

Syftet med denna studie är att bidra med insikter om hur en ledare kan skapa förståelse för vad som motiverar deras medarbetare. Vill vi lyfta fram hur medarbetare på ett företag påverkas av införandet av ett incitamentsystem. Studien utgår från följande frågeställning:

- *Hur påverkas medarbetarnas motivation av incitamentsystemet?*

För att kunna besvara den valda frågeställning har en kvalitativ fallstudie gjorts på ett stort försäkringsbolag där en ledare och åtta medarbetare har intervjuats. Vi har genom några utvalda teorier analyserat det empiriska material som har samlats in för att sedan dra slutsatser och bidra med förslag till vad företag bör ta hänsyn till när de inför ett incitamentsystem. Frågeställningen kommer besvaras under kapitlet “slutsatser”.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.2 Frågeställning.....	7
1.3 Syfte	7
2. Metod	8
2.1 Forskningsstrategi.....	8
2.2 Forskningsmetod.....	8
2.3 Avgränsning.....	8
2.4 Urval.....	8
2.4.1 Val av företag.....	8
2.4.2 Val av respondenter	9
2.5 Insamling av data.....	9
2.5.1 Intervjuer	9
2.5.2 Intervjufrågor	10
2.5.3 Övrig data	11
2.6 Dataanalys	12
2.7 Empirisk förankring	12
2.8 Metodkritik	12
3. Teori	13
3.1 Vad är motivation?	13
3.2 Varför använder sig företag av incitamentsystem?	13
3.3 Mätsystem.....	14
3.4 Förutsättningar för att ett incitamentsystem ska fungera.....	14
3.5 Olika typer av belöningar.....	15
3.6 Effekter av incitamentsystem	17
3.7 Teorikritik	18
4. Empiri	19
4.1 Företagsbeskrivning.....	19
4.2 Incitamentsystemets uppbyggnad.....	19
4.3 Incitamentsystemets syfte.....	20
4.4 Arbetsmiljö.....	21
4.6 Respondenterna om motivation	21
4.7 Uppfattningar om incitamentsystemet.....	23
5. Analys/Diskussion	28
5.1 Arbetsmiljö.....	28
5.3 Respondenterna om motivation	28
5.4 Uppfattningar om incitamentsystemet.....	29
6. Slutsatser	31
6.1 Motivation	31
6.2 Incitamentsystemet	32

6.3 Reflektion.....	32
6.4 Förslag till framtida forskning.....	33
7. Källförteckning.....	34
Bilagor	35

1. Inledning

För att ett företag ska bli framgångsrikt är det viktigt att dess ledare har förmågan att inspirera sina medarbetare till så bra prestationer som möjligt. Enligt Arvidsson (2005) är detta en av de största utmaningar som en ledare står inför eftersom en motiverad och effektiv arbetskraft kan vara avgörande för att nå framgång. Det är emellertid ingen enkel uppgift. Enligt Gellerman (1995) motiveras människor av olika saker, varför en och samma motivationsteknik inte fungerar på alla. För att skapa motivation hos varje enskild individ krävs det att ledaren skapar förutsättningar som tillåter var och en att utföra sitt arbete på ett bra sätt.

En faktor som påverkar såväl motivationen hos medarbetarna som effektiviteten i företaget är enligt Svensson (2001) incitamentsystem. Även Arvidsson (2005) tar upp att företag använder sig av incitamentsystem för att förverkliga de mål som är uppsatta på företaget. Arvidsson menar att incitamentsystem implementeras i många företag för att styra medarbetarnas beteende för att nå företagets uppsatta mål. Anledningen till att företag kan använda sig utav denna sortens motivationsteknik är för att människan har ett behov av att synas, att bli uppmärksammasamt att känna att de är betydelsefulla för företaget. Arvidsson anser därför att incitamentsystem är ett effektivt system för företag att använda, för att i större utsträckning behålla kompetensen i företaget. Det är viktigt som företag att skapa möjligheter som gör att medarbetarnas fulla potential tas tillvara på. Därför kan ett styrmedel som ett incitamentsystem attrahera, utveckla samt behålla arbetskraft i företaget. Det kan också användas för att styra medarbetarna till att arbeta mot både gemensamma och individuella mål (Arvidsson, 2005).

En av anledningarna till att incitamentsystem anses vara ett framgångsrikt styrmedel är att individen styrs av det som mäts (Arvidsson, 2005). Enligt Power (2004) har samhället som vi lever i idag blivit mer och mer ett mätsamhälle, där granskning, kontroll och utvärdering har kommit att bli mer i fokus än vad det har varit tidigare. Power förklarar det med att mätning har kommit att bli allt vanligare på grund av en vilja att kontrollera människor och därmed har mätsystem blivit ett slags maktutövningsverktyg för företag. Kerr (1975) menar på att ett företag som använder sig av ett incitamentsystem kan styra sina medarbetare mot de beteenden som krävs för att företaget ska kunna nå upp till de mål som är uppsatta. Dock tar Kerr upp att det finns vissa förutsättningar som bör uppfyllas för att ett incitamentsystem ska fungera på ett företag. En viktig sak är att förstå vad medarbetaren drivs och inspireras av. På detta sätt kan företaget ta till sig vad medarbetaren värderar högst i sitt vardagliga arbete och utifrån det utforma ett incitamentsystem som passar företagets mål och det som medarbetaren värderar högt (Kerr, 1975).

Ett sätt att säkerställa effektiviteten i företag är att genom incitamentsystem motivera medarbetarna till de beteenden som är önskvärda för företaget (Arvidsson, 2005). Men hur påverkas medarbetarnas motivation av incitamentsystem? För att besvara frågan har vi genomfört en fallstudie på ett stort försäkringsbolag som nyligen har implementerat ett incitamentsystem. Fokus kommer främst att vara på hur medarbetarnas motivation har

påverkats av incitamentssystemet samt om deras vardagliga arbete har förändrats sedan införandet. Tack vare att företaget nyligen har implementerat incitamentssystemet kan vi jämföra hur involverade aktörer upplever sina arbetsuppgifter och sin motivation före - respektive efter implementeringen. Därför bidrar studien med nya insikter på hur ledare kan skapa förståelse för vad som motiverar deras medarbetare. Insikter som kan ligga till grund för att utforma ett incitamentsystem som passar just deras företag och medarbetare.

1.2 Frågeställning

Den forskningsfråga som ska besvaras i fallstudien är följande:

- *Hur påverkas medarbetarnas motivation av incitamentsystemet?*

1.3 Syfte

Som tidigare nämnts är många forskare överens om hur ett företag som använder sig av ett incitamentsystem kan styra sina medarbetare i en viss riktning. Syftet med studien är att bidra till forskningen genom att få en ökad förståelse om hur incitamentsystem påverkar medarbetarnas dagliga arbete, deras motivation samt hur ett bra incitamentsystem bör utformas enligt medarbetarna.

2. Metod

I detta kapitel kommer de metoder som har valt att användas för att genomföra studien att presenteras. Vi kommer gå igenom vilken typ av studie som har gjorts, hur datainsamlingen har gått till, hur analysen har gjorts samt hur vi har kommit fram till resultatet.

2.1 Forskningsstrategi

I denna studie har fallstudie använts som forskningsstrategi. En fallstudie är passande för denna studien eftersom det enbart är ett företag och ett specifikt område som har studerats. Genom att göra en fallstudie kunde det specifika området studeras djupare och mer detaljerat (Bryman & Bell, 2013).

2.2 Forskningsmetod

Denna fallstudie är en studie av kvalitativ sort vilket är passande eftersom en kvalitativ studie bygger på ett öppet och tolkande vetenskapsideal (Lind, 2015). Eftersom det som undersöks i denna fallstudie är hur medarbetarnas upplevelse av ett specifikt incitamentsystem behövdes en forskningsmetod som baseras på tolkning, analys och att hitta olika mönster hos personerna som undersöks (Patel & Davidsson, 2011). Eftersom studien är utförd på olika individer som alla har en egen subjektiv syn på de ämnen som undersökts har det inte gått att göra några generella slutsatser (Bryman & Bell, 2013). Men då studiens syfte är att få en förståelse och en djupare kunskap för hur medarbetare upplever incitamentsystemet gjordes bedömningen att deras subjektiva bild är högst väsentlig för att svara på den forskningsfråga som har valts.

2.3 Avgränsning

Denna fallstudie har avgränsats till ett företag i försäkringsbranschen. Den har också avgränsats till att enbart inkludera företagets försäljningsavdelning och inte skadereglering. Den kommer därför enbart att redogöra för medarbetarna på försäljningsavdelningen och kan därför inte tala för hur medarbetare på några andra avdelningar upplever incitamentsystemet. Vidare är den begränsad till att enbart studera medarbetare från två av företagets försäljningskontor.

2.4 Urval

2.4.1 Val av företag

Företaget valdes ut eftersom att de nyligen har implementerat ett incitamentsystem, vilket möjliggjorde att de medarbetare som har studerats kunde jämföra sina arbetsuppgifter och sin

motivation före - respektive efter implementering. En annan anledning är att en av författarna till studien har en kontakt på företaget vilket gjorde att det blev en bra inkörsport för lättillgänglig data. Den geografiska närheten är också en anledning till att valet föll på detta företaget.

2.4.2 Val av respondenter

Antal respondenter i denna studie är totalt nio stycken, varav åtta av dessa är medarbetare och en är ledare som har varit med och utvecklat incitamentssystemet. Det fanns ingen möjlighet att påverka urvalet av respondenter, det är därför en slumpmässigt andel kvinnor respektive män med i denna studien. Ålder och bakgrund är också slumpmässigt varierande bland respondenterna. Ledaren skickade ut information till medarbetarna, där de blev informerade om denna fallstudie och att det efterfrågades personer som kunde tänka sig att delta i studien. Därefter skickade respondenterna som ville delta, ett mejl till oss där sedan en passande tid för möte bestämdes.

2.5 Insamling av data

2.5.1 Intervjuer

Primärdatan har samlats in genom intervjuer med medarbetarna på företaget. Anledningen till att denna insamlingsmetod använts beror på att den är mest lämpat för att skapa en djupare uppfattning om hur de medverkande uppfattar incitamentsystemet (Bryman & Bell, 2013). En kvalitativ intervjumetod har använts för att ge den person som intervjuas utrymme att på ett friare sätt kunna besvara de ställda frågorna samt beskriva ämnet som undersöks på ett mer öppet sätt (Patel & Davidson, 2011).

Det har genomförts nio intervjuer där åtta personer är medarbetare och en person är ledare. En av intervjuerna med medarbetarna var en pilotintervju som sedan även har använts i empirin. Pilotintervjun genomfördes för att säkerställa att det valda tillvägagångssättet i datainsamlingen var passande samt för att få en bild av att de valda intervjufrågorna var relevanta för fallstudien. Pilotintervjun genomfördes några veckor innan resterande intervjuer genomfördes och båda författarna var närvarande under den. Resterande intervjuer genomfördes vid två olika tillfällen med en veckas mellanrum och båda författarna var närvarande vid samtliga av dessa intervjuer. Alla dessa intervjuer är anonymiserade, för att på så sätt skydda personerna som deltar och för att de ska känna att de kan svara transparent på alla frågor som ställdes.

Syftet med intervjuerna var att förstå det valda ämnet från respondenternas egna perspektiv. Intervjuerna var av semistrukturerad sort vilket innebär att en intervjuguide med färdiga teman gjordes och användes under alla intervjuerna. Genom att ha färdiga teman till

intervjuerna underlättar det för eventuella följdfrågor som behöver ställas till respondenten, vilket i slutändan leder till en bättre intervju och att så mycket relevant data som möjligt ska kunna samlas in (Bryman & Bell, 2013).

Intervjumiljön är en viktig aspekt vid genomförande av intervjuer därför skedde dessa på respondenternas respektive kontor men i stängda rum som var avskilda från deras faktiska arbetsplats. Detta för att det skulle vara en så lugn och ostörd miljö som möjligt. Detta gjordes också för att respondenten skulle känna sig bekväm med att besvara alla frågor utan att riskera att någon annan på arbetsplatsen skulle höra men även för att inte respondenten skulle bli distraherad av det pågående arbetet på arbetsplatsen (Bryman & Bell, 2013). Vidare skedde intervjun med ledaren på företaget via e-mail. Anledningen till att denna intervju genomfördes via e-mail, berodde på tidsbegränsningen som bidrog till att det var svårt att hitta en passande tid för ett möte. Frågor till ledaren skickades via e-mail som han sedan svarade på redan den kommande dagen. Dock hade vi förväntningar på utförligare svar men har bedömt att den ändå kunde användas och var relevant för denna studie.

Respondenter	Ålder, Kön	Arbetsplats
Respondent A	23 år, Man	Spontanbesök
Respondent B	25 år, Kvinna	Spontanbesök
Respondent C	25 år, Man	Spontanbesök
Respondent D	35 år, Kvinna	Spontanbesök
Respondent E	26 år, Man	Försäljning
Respondent F	25 år, Man	Försäljning
Respondent G	25 år, Kvinna	Försäljning
Respondent H	45 år, Kvinna	Spontanbesök och bank
Respondent I	55 år, Man	Ledare

Tabell 1. Lista över respondenterna

2.5.2 Intervjufrågor

Respondenterna fick inte på förhand ta del av intervjufrågorna utan de fick en kort sammanfattning av ämnet och en förklaring till varför de skulle bli intervjuade. Genom att inte låta respondenterna ta del av intervjufrågorna på förhand minimeras risken att respondenterna har funderat på svaren i förhand och svarar på frågorna på ett sätt som de tror efterfrågas. Genom att göra på detta sätt tror vi att intervjuerna har gett oss mer rättvis data som speglar verkligheten.

Inför intervjuerna gjordes en intervjuguide, denna var uppdelad i olika teman. Den var uppbyggd på det viset att respondenten fick börja svara på frågor om sin bakgrund samt andra allmänna frågor om dess befattning och hur många år hen har arbetat på sin befattning. Vidare ställdes frågor om respondentens arbetsuppgifter och arbetsmiljön på företaget. Efter denna introduktion, fortsattes det med frågor som berörde incitamentssystemet och det var här fokuset låg under den kommande tiden i intervjun. Avslutningsvis ställdes frågan vad respondenten anser skulle kunna ändras eller förbättras i incitamentssystemet.

Intervjuguiden som användes under pilotintervjun som genomfördes resulterade i att frågorna kändes relevanta, några underfrågor lades till för att möjliggöra djupare diskussioner med respondenterna vid resterande intervjuer. Intervjuguiden till resterande intervjuer utgick från samma antal grundfrågor som sedan ställdes till alla medarbetarna och frågorna ställdes också i samma ordning. Vidare skiljer sig följdfrågorna något åt i varje intervju eftersom varje respondent gav olika beskrivningar av de olika ämnena och därför blev det naturligt med olika följdfrågor där vissa frågor behövde utvecklas mer för att det skulle kunna användas som stöd i intervjun (Patel & Davidson, 2011). Intervjufrågorna ställdes på ett öppet och inbjudande sätt för att respondenterna skulle bli uppmuntrade att så fritt som möjligt beskriva hur de upplever incitamentsystemet på företaget (Bryman & Bell, 2013).

Under intervjuerna uppmuntrades respondenten till att så exakt som möjligt beskriva hur de känner och upplever ämnet samt hur de beter sig i vissa specifika situationer. Under intervjun lyssnade författarna aktivt på vad respondenten berättade och var även uppmärksamma på hur det sådes. Engagemang och intresse för respondenten visades under hela intervjun just för att uppmuntra respondenten till att fortsätta deras beskrivning av ämnet.

Intervjufrågorna som ställdes till ledaren var andra frågor än de som ställdes till medarbetarna eftersom ledaren har en annan synvinkel på ämnet. Dessa frågor var även anpassade till att få så grundliga svar som möjligt trots att intervjun skedde via e-mail. Respondenten fick börja med att svara på frågor om hur själva incitamentsystemet är uppbyggt samt varför de har valt att mäta just de målen som är uppsatta. Dessa frågor ställdes för att få så mycket bakgrundsinformation till studien som möjligt. Frågorna övergick sedan till varför de har valt att införa incitamentsystemet. Avslutningsvis ställdes frågor angående hur ledaren upplever att incitamentsystem har mottagits av medarbetarna.

2.5.3 Övrig data

Vidare består sekundärdatan av vetenskapliga artiklar och böcker. Böckerna har lånats på universitetsbiblioteket vid handelshögskolan i Göteborg. Artiklar har hämtats från Google Scholar och från artikeldatabasen på universitetsbiblioteket vid handelshögskolan i Göteborg.

2.6 Dataanalys

Alla intervjuer spelades in, detta är ett bra hjälpmedel för att bättra på minnet, göra tolkningar i efterhand samt för möjligheten till att kunna lyssna igenom intervjuerna upprepade gånger. Sedan transkriberades alla intervjuer för att underlätta vid analyserandet av datan samt för att kunna göra en så noggrann analys av materialet som möjligt (Bryman & Bell, 2013). Transkriberingen gjorde att det på ett enklare sätt gick att urskilja vem av respondenterna som hade sagt vad under intervjuerna. Det gjorde också att det blev enklare att plocka ut de citat som valdes att användas i empirin. När den insamlade datan från intervjuerna skulle analyseras gjordes en gemensam genomgång av all data. Gemensamt diskuterades de mönster som kunde identifieras i respondenternas svar. Vid genomgången av datan fanns hela tiden forskningsfrågan med i bakhuvudet för att på så sätt säkerställa att fokus låg på den.

2.7 Empirisk förankring

I en kvalitativ studie är det viktigt att göra en bedömning av hur pass hög trovärdigheten är i studien (Bryman & Bell, 2013). Tillförlitligheten i denna studien är svår att bedöma. För att få en så bra tillförlitlighet som möjligt grundar sig denna fallstudie på litteratur och artiklar som anses utgivna av erkända teoretiker. Vidare grundas empirin på intervjuer som vi anser vara tillförlitliga. Överförbarheten i fallstudien kan anses svag då det enbart är ett företag som har undersökts i den valda branschen. För att studien skulle få en större överförbarhet hade med fördel fler företag i samma bransch kunnat undersökas. Detta var inte möjligt på grund av att det var ett visst antal veckor som kunde läggas på studien och därmed fanns det en tidsbegränsning i undersökandet. Därför har inte några generella slutsatser kunnat göras utan de slutsatser som kommer presenteras är baserade på empirin från just det företag som har undersökts. Pålitligheten anses vara god i studien då den innehåller detaljerad information om varje steg i undersökningsprocessen. Ledaren på det undersökta företaget kommer att få en kopia på studien. Genom att ledaren granskar den ökar det pålitlighet i studien (Bryman & Bell, 2013). Eftersom det finns en risk att författarnas personliga värderingar påverkar utförandet och resultatet i en studie har författarna under hela studieprocessen haft en öppen dialog för att i så stor utsträckning som möjligt hålla en objektiv syn på ämnet (Bryman & Bell, 2013).

2.8 Metodkritik

Eftersom alla intervjuer är anonymiserade skulle trovärdigheten i studien kunna ifrågasättas. Däremot gjordes bedömningen att det hade funnits en risk att många personer skulle välja att avstå intervju om de inte blev lovade anonymitet. Det fanns även en risk att de personer som intervjuades inte skulle våga ge lika transparenta svar som när de fick vara anonyma. Vidare gjordes därför bedömningen att tillräckligt med data hade förmodligen inte kunnat samlas in om intervjuerna inte hade gjorts anonymt.

3. Teori

Begreppen motivation och incitamentsystem kommer att redogöras för i denna del. Väsentliga teorier kommer att beskrivas för att förklara vilka variabler som motiverar och används för att belöna anställda. De beskrivna variablerna kommer sedan att sammanfattas i analyskapitlet.

3.1 Vad är motivation?

Gellerman (1995) menar på att motivation är konsten att hjälpa människor att få dem att fokusera sina tankar och sin energi på att vara så effektiv som möjligt. Som chef, bör man dagligen motivera sina anställda, samt ta hänsyn till att det finns individuella behov, att alla motiveras olika. Dock finns det ingen motivationsteknik som fungerar på alla, då alla är olika. Motivation innebär att skapa förutsättningar som tillåter var och en att utföra sitt arbete på ett bra sätt.

Abrahamsson och Andersson (2005) menar på att motivation kan sägas vara hur en individs beteende uppstår, upprätthålls och avslutas. Motivation uppstår som ett samspel mellan individ och situation. Ser man på vad som påverkar en individs beteende, spelar både motiv och värderingar in. En individs värderingar är relaterade till vilka motiven är. Dock så är det en skillnad mellan värderingar som en individ har och vad man tror på och de motiv som ger energi till ett beteende.

3.2 Varför använder sig företag av incitamentsystem?

Svensson (2001) skriver att företag använder sig av incitamentsystem som en form av motivationsteknik. Belöningar har tendensen att tillfredsställa människors behov av att bli uppmärksammade och känna att de är betydelsefulla i sin roll på företaget. I stora drag är incitamentsystem till för att motivera den anställda till att prestera bättre och att uppnå företagets uppsatta mål. Det är även ett sätt för företaget att vara en attraktiv arbetsplats.

Enligt Arvidsson (2005) finns det tre syften för företag att använda incitamentsystem. Först och främst används det som ett styrmedel för att nå företagets uppsatta mål, för att styra företaget mot en ökad produktivitet, samt att säkerhetsställa en ökad effektivitet hos de anställda. För det andra tar Arvidsson upp att det används som motivationsmedel för att uppnå ett önskvärt beteende hos de anställda. För det tredje så är det ett effektivt sätt att rekrytera och behålla kompetensen inom företaget.

Arvidsson (2005) menar på precis som Kerr (1975) att företag som använder sig av ett incitamentsystem betalar för att uppnå ett visst beteende som de söker hos sina anställda. Genom incitamentsystem kan företaget styra sina anställda mot de beteende som de strävar efter. Arvidsson (2005) menar på att företaget kan själv välja att sätta upp de mål som har en

betydande påverkan på de beteende de anställda visar upp gentemot företaget. För att stimulera fram ett visst beteende ska belöningar baseras på mått av prestationer. Dessa mått kan antingen vara finansiella eller icke-finansiella och kan även vara baserade på en individs prestationer eller teamprestationer. Kerr (1975) argumenterar för att företag som använder sig av incitamentsystem kan räkna ut vad den anställda värderar högt. När detta är gjort kan företaget bygga upp ett incitamentsystem som styr den anställda mot de mål som företaget vill uppnå.

3.3 Mätssystem

Power (2004) anser att vårt samhälle har blivit ett mätsamhälle där granskning, kontroll, utvärdering och olika slag av mätning har blivit mer viktigt. En anledning till att mätsystem har blivit så viktigt i dagens samhälle är för att för företag ska kunna få fram data att visa för allmänheten eller ägare för att kunna bli legitima i sin verksamhet.

Power (2004) menar vidare att mätsystem grundar sig i att vi vill kontrollera människor och att mätsystem därför är ett slags maktutövningsverktyg. Företag kan inte utgå ifrån att deras anställda gör sitt allra bästa och att de går att lita på fullt ut. Därför bygger företag in kontrollsystem i sina organisatoriska processer för att kunna kontrollera sina anställda och få dem in i den riktning som de önskar. Power menar även att i dagens samhälle är det så stora krav på att allt arbete ska vara så effektivt så möjligt. Detta gör att det ställs stora krav på att hela tiden utvärdera alla processer på ett företag.

Power (2004) tar upp precis som Kerr (1975) att det är viktigt för företag att tänka igenom utformandet av ett mätsystem innan det implementeras eftersom mätsystemet är det som kommer styra de anställdas beteende. Power (2004) skriver att man vet att det som företagen väljer att mäta är de uppgifter som också blir gjorda. Det är oftast så att de anställda enbart fokuserar på de faktorer som mäts istället för själva arbetet som ska utföras.

Därför är det inte säkert att mätningen visar den sanna bilden av de anställdas arbete. Power tar även upp hur viktigt det är med ett samarbete mellan de som ska utvärdera och de som utvärderas. De anställda som ska utvärderas i mätsystemet måste få utrymme till att förbättras och lära sig.

3.4 Förutsättningar för att ett incitamentsystem ska fungera

Kerr (1975) riktar in sig på dem som konstruerar incitamentsystem. Han skriver att eftersom ett incitamentsystem styr de anställda i den riktningen som incitamentsystemet är konstruerat är det oerhört viktigt att incitamentsystemet inte felkonstrueras av ledningen. Kerr (1975) menar på att det finns vissa punkter som ledningen måste ta hänsyn till för att få ett lyckat incitamentsystem. Företaget bör först göra en undersökning om vad de anställda drivs av och vad de värderar i sitt dagliga arbete. På detta sätt menar Kerr (1975) att företaget kan utarbeta ett incitamentsystem som passar de mål som företaget anser vara viktigast samt det som deras

anställda värderar högt. Om företaget enbart fokuserar på det som de själva värderar högt och inte tar hänsyn till vad de anställda värderar högt kan det bidra till att de anställda får en negativ inställning till incitamentssystemet. För att undvika denna negativa inställning hos de anställda, är det viktigt att utvärderingssystem konstrueras tillsammans med de anställda och att det även finns utrymme för de anställda att utvärdera och förbättra utvärderingssystemet (Kerr, 1975). Kerr menar även på att granskningen av de anställda, styr de anställdas beteende och det på så sätt är viktigt att de anställda får vara med och påverka och att det är viktigt att ledningen litar på medarbetarnas kompetens. Även Crevani (2015) tar upp att det är viktigt att ledningen tänker på att det oftast är de underordnade som besitter kunskapen och att de inte ska underskatta åsikter från flera infallsvinklar. Det är ett samspel mellan alla och det är viktigt att låta de anställda agera fritt och ta de beslut som de kan.

Även Svensson (2001) tar upp att det finns vissa förutsättningar som måste uppnås för att nå ett fungerande incitamentsystem. Först och främst är det viktigt att formulera tydliga mål för den anställde. Det är även betydelsefullt att följa upp resultat och graden av måluppfyllelse. Poängen med att ha resultatuppföljning är att de som har uppnått de goda resultaten uppmärksammas. Vidare menar Svensson (2001) på hur viktigt det är att ledningen lägger märke till de anställdas prestationer och visar att de värdesätts, just för att de anställda ska hålla motivationen uppe. Det andra är kundperspektivet. Det behövs identifierbara resultat för att kunna fastställa storleken på en resultatbonus. Oftast kan inte resultatet mätas med objektiva mått. Det är oftast endast kunden som kan göra en relevant bedömning när det kommer till värdet av tjänsten. Trovärdigheten ökar om det är någon utanför företaget som gör denna bedömning.

Den tredje förutsättningen är identifierbara resultat. För att en belöning ska kunna gå i kraft, måste resultatet kunna identifieras och jämföras med målet. Om det är svårt att mäta resultatet med objektiva mått, är det bättre med en subjektiv bedömning av måluppfyllelsen. Den fjärde förutsättningen är att ha en kontinuerlig resultatdialog. Svensson (2001) förklarar att företag inte allt för ensidigt bör fokusera på incitamentsystemet som ett instrument att belöna medarbetarna. För att få medarbetarna mer engagerade och ett mer ökat intresse för företagets resultat, är det nödvändigt att skapa väl fungerande rutiner för att informera de anställda om resultatutfallet. Den femte förutsättningen som Svensson (2001) tar upp är hur nödvändigt det är med en förankring bland medarbetarna. För att en belöning ska innebära en stimulans till utveckling av verksamheten, behövs det en god anknytning bland medarbetarna. Det är viktigt att de anställda förstår systemets syfte och hur det fungerar. Svensson (2001) skriver precis som Kerr (1975) att resultatet bli bäst om de anställda känner sig delaktiga i hur systemet har konstruerats.

3.5 Olika typer av belöningar

Arvidsson (2005) förklarar att incitamentsystem kan vara uppbyggda på olika sätt och variera beroende på vad det är för företag. En viss form av belöning kan vara avgörande för att motivera och påverka den anställda som jobbar inom försäljning, som är aktuellt i detta fall.

Vad den enskilde medarbetaren värderar som attraktivt beror på faktorer som utbildning, lön, ålder, utvecklingsmöjligheter, familjesituation och arbetsuppgifter.

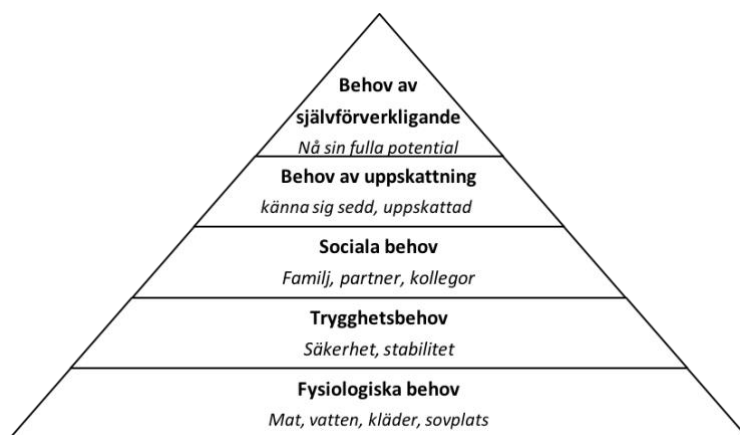
Hume (1995) tar upp att det finns olika typer av monetära belöningar. Han tar upp begreppet ”performance related remuneration”, som innebär att ersättning bestäms utefter prestation. Det finns olika former av ersättningar som ges ut till den anställda efter resultat. I denna studie är det bonus som är det mest relevanta och den belöning som kommer att undersökas.

Hume (1995) beskriver att bonus är ett system där den anställda får en monetär belöning efter att ha uppnått ett specifikt förutbestämt resultatmål. Detta mål är oftast ett mål som företaget anser är ett av de viktigaste, men kan också vara ett viktigt mål för den anställde. När det kommer till bonussystem är det främsta syftet att skapa incitament för höga insatser och resultat. Detta är oftast en produktiv och lönsam strategi för att motivera anställda, då bonusutbetalningar har ett klart samband med de kvantitativa och kvalitativa aspekter av grupp eller individuella prestationer.

Arvidsson (2005) menar på att monetära och icke-monetära belöningar kan klassificeras beroende på användning av dem till inre och yttre belöningar. Yttre belöningar är sådana som på något sätt förmedlas av någon annan, detta kan t.ex. vara lön, bonus eller vinstutdelning. Medan inre belöningar uppstår hos individen själv, det kan t.ex. vara att individen upplever en positiv känsla av att ha lyckats utföra en viss uppgift. Precis som Hedegaard Hein (2012) är inne på med Herzberg motivationsfaktorer där han beskriver att det inte behövs någon påverkan eller åtgärd från någon annan för att individen ska uppleva en inre belöning. Enligt Arvidsson (2005) kan företaget skapa förutsättningar för inre belöningar genom arbetsätt, kultur och ledarskap. Dessa faktorer är det som Herzberg kallar för hygienfaktorer i sin teori enligt Hedegaard Hein (2012).

Hedegaard Hein (2012) presenterar Frederick Herzbergs tvåfaktorsteori där han beskriver att det finns två olika motivationsfaktorer som måste skiljas på. Den första är hygienfaktorer och den andra är motivationsfaktorer, dessa två liknar Arvidssons (2005) uppdelning av yttre respektive inre motivationsfaktorer som beskrivs ovan. Hygienfaktorerna är kopplade till de aspekter runt omkring själva arbetet, faktorer som indirekt är kopplade till arbetet tex. lön och själva arbetsmiljön (Hedegaard Hein, 2012). Dessa behov antas behöva vara uppfyllda för att individen ska ha en grundläggande trivsel och inte känna något missnöje. Dessa faktorer kan liknas med det som Arvidsson (2005) kallar för yttre faktorer. Dock behöver det nödvändigtvis inte betyda att individen blir mer motiverad om dessa är uppfyllda utan det är enbart en saknad av dessa som medför en lägre motivation hos individen (Hedegaard Hein, 2012). Motivationsfaktorerna är istället kopplade till själva arbetsuppgiften och kommer inifrån individen. Faktorer som att själva arbetsuppgiften anses vara rolig, intressant och bidragande till individens personliga utveckling enligt Hedegaard Hein (2012). Dessa faktorer kan liknas med det som Arvidsson (2005) kallar för inre faktorer. Det finns alltså flera likheter mellan de två presenterade teorierna och genom en gemensam modell kan dessa koppla samman Maslows behovspyramid med Herzbergs tvåfaktorsteori (Hedegaard Hein, 2012).

Hedegaard Hein (2012) beskriver att Maslows behovsteori går ut på att de grundläggande behoven först måste tillfredsställas innan det är möjligt att gå vidare till nästa steg i behovspyramiden. Människans behov delas in i fem olika steg som är grundläggande fysiologiska behov, trygghetsbehov, sociala behov, behov av självuppskattning och behov av självförverkligande.



Figur 2. Egen bild av Maslows behovstrappa.

Rynes, Gehart och Minette (2004) tar upp att det finns en majoritet inom human resource forskningen som tror att den inre belöningen är viktigast hos medarbetaren snarare än de yttre faktorerna. De tar sedan upp varför resultaten pekar på att de inre faktorerna värderas högre just för att fenomen som kallas för “socially desirable responding”. Det är sociala normer som styr i undersökningar, då det kan kännas oacceptabelt för medarbetaren att svara att lönen är viktig, snarare än att svara att ett utmanande arbete bidrar till motivation. Tvärtom vad dessa svar tyder på, finns det forskning som påvisar att det faktiskt är lönen som är den viktigaste motivationsfaktorn. Rynes, Gehart och Minette (2004) menar på att anledningen till att lönen är så pass viktig, är just för att det är den drivande faktorn och nyckeln till att nå andra åtråvärda saker. Med hjälp av en hög inkomst kan individens sociala status och självsäkerhet öka.

3.6 Effekter av incitamentsystem

Kerr (1975) tar upp att det inte är säkert att incitamentsystem endast för med sig positiva effekter. Han menar att det finns en risk att medarbetaren ignorerar de normer som finns, just för att kunna uppnå målen och därmed få sin bonus. Kerr (1975) förklarar att det finns en risk att det blir ett för stort fokus på det som mäts, vilket gör att de anställda endast fokuserar på att få ett så bra resultat som möjligt i mätningen, snarare än att göra sitt arbete så bra som möjligt. De anställda hittar olika sätt att hantera mätningen eller att komma runt den för att uppnå ett så bra resultat som möjligt i mätningen. Power (2004) betonar att de anställda kan visa upp ett väldigt bra resultat i mätningen men det behöver då egentligen inte betyda att de har utfört arbetet på ett effektivt eller korrekt sätt. Så mätsystem behöver inte alltid göra så att

de anställda blir mer effektiva utan det kan leda till att de enbart blir mer effektiva på just mätpunkterna. Kerr (1975) menar att därför spelar värderingarna om att man vill vara en god människa in till en stor del för att ett belöningssystem ska kunna fungera.

Kerr (1975) skriver precis som Power (2004) att det är viktigt att komma ihåg att ofta kan vissa delar av en aktivitet vara väldigt lättillgängligt för mätning medan andra delar mer svåra att komma åt. Detta är ett vanligt problem i olika mätsystem vilket kan leda till att det blir ett överdrivet fokus på just de faktorer som är lätta att mäta, men egentligen är det kanske inte just dessa faktorer som är de mest intressanta i organisationen.

3.7 Teorikritik

Delar av den utvalda teorin kan anses vara av det äldre slaget. Författarna är medvetna om att det är önskvärt att använda en mer aktuell och nyare forskning i en sådan här studie. Men då studien inte enbart baseras på äldre teorier utan även innehåller nyare så anses relevansen ha säkerställts i studien.

4. Empiri

I detta kapitel kommer empirin som samlades in genom de intervjuer som gjordes att presenteras. Först kommer incitamentssystemets uppbyggnad förklaras för att sedan gå vidare till hur respondenterna upplever incitamentsystemet.

4.1 Företagsbeskrivning

I denna studie kommer ett nyligen infört incitamentsystem på ett företag att undersökas. Företaget som undersöks är ett relativt stort företag i försäkringsbranschen. Fokus är på företagets kundtjänst - och försäljningsavdelning. Incitamentsystemet infördes i januari 2018 och är därmed relativt nytt. Syftet med denna undersökning är att se hur införandet av incitamentsystemet har påverkat medarbetarna på företaget. Fokus kommer vara på att se hur införandet av incitamentsystemet har påverkat medarbetarnas motivation.

Intervjuer har gjorts med åtta personer som arbetar på två olika kontor inom företaget i Göteborgs kommun samt en ledare som har varit med och utformat incitamentsystemet. Personerna jobbar alla som försäkringsrådgivare för privatkunder. Vissa av personerna jobbar på kundcenter där de i huvudsak tar inkommande samtal medan andra sitter på kontor där även spontana kundbesök ska tas om hand parallellt med de inkommande samtalen. Respondent H jobbar även med bankärenden. Respondenterna har arbetat på sina positioner olika länge. De flesta har jobbat där 1 år eller mindre medan personen som jobbat där längst har varit där i 6 år. De flesta av respondenterna har någon form av utbildning, vissa har utbildning från universitet eller yrkeshögskola, medan andra har företagets egna interna utbildningar. Vi har intervjuat personer i varierande åldrar i spannet mellan 23-45 år. Där hälften är kvinnor och hälften män. Vi har utgått ifrån att ställa samma frågor till respondenterna, men det kan variera lite sinsemellan då samtalen kan ha fört in oss på olika spår.

4.2 Incitamentsystemets uppbyggnad

Incitamentsystemet är uppbyggt i fyra olika steg där det finns specifika mål som ska uppnås för att den anställda ska få en löneförhöjning. Denna löneförhöjning ligger på 2500 kr extra varje månad och kommer att ligga kvar som lön i framtiden. Det första målet som den anställda ska uppnå är en viss försäljning av försäkringar. Sedan innan har de anställda ett mål inom försäljning, men för att nå målen för att få löneförhöjning behöver de sälja 110% av sin budget. Det andra steget är redo-tid, den anställde behöver sitta redo vid telefonen 4,5 timmar per dag för att ta emot inkommande samtal från kunder. Det tredje målet som ska uppnås är NKI, detta är vad kunden tycker om servicen som de fått vid samtalet. Kunden kan välja att sätta betyg mellan 1-5, där 1 är dåligt och 5 är mycket bra. Här ska de anställda uppnå 93% av kundnöjdheten. Det fjärde målet är missade samtal där den anställda inte får missa mer än 5% av inkommande samtal. Om samtliga mål uppnås får den anställda en bonus

i form av en löneförhöjning på 2500 kr i månaden. Löneförhöjningen får sedan behållas alla kommande år.

De fyra olika målen i incitamentssystemet är alltså följande

1. Försäljningsmål där de ska uppnå 110% av försäljningsbudgeten.
2. Redo-tid där de måste vara inloggade redo för samtal på telefon totalt 4,5h per dag.
3. Nöjd kund index (NKI) där de måste komma upp i 93% kundnöjdhet.
4. Missade samtal där de inte får missa mer än 5% av inkommande samtal.

4.3 Incitamentssystemets syfte

En intervju med en av cheferna som har varit med och utvecklat incitamentssystemet från start har genomförts. Incitamentsystemet har tagits fram och utformats av personer på företaget och är inte inköpt externt. På frågan varför man valde just att fokusera på dessa områden som mål i incitamentsystemet. Berättade han att det är just dessa områden som är viktigast i arbetsrollen inom kundtjänst samt att det är dessa områden som den anställda främst kan utvecklas inom. Han berättar under intervjun att den främsta faktorn till att man har valt att sätta in detta systemet är att främst för att hålla kvar kompetensen inom företaget en längre tid. Vidare berättar han att de på företaget har känt av att medarbetarna inte är kvar en längre tid utan ser det som en ingång till företaget för att sedan kunna arbeta sig uppåt i företaget. Det ska också framstå som en "morot" för medarbetarna, så att de ska prestera bättre och för att visa att hårt arbete ska löna sig.

"Den främsta faktorn till varför ett incitamentsystem har satts in, är på grund utav att vi har haft en hög personalomsättning de senaste åren. Vi vill hålla kvar kompetensen inom företaget och det vill vi försöka att göra med hjälp av incitamentsystemet."

Vi ställer även frågan om de har sett någon förändring sedan incitamentsystemet infördes och det har dem. Alla områden som mäts har blivit förbättrade. Prestationerna har höjts samt att samtliga punkter har fått ett större fokus hos medarbetarna. Företaget har också märkt av en lägre personalomsättning. En fråga om hur incitamentsystemet har blivit bemött av medarbetarna ställs, svaret blir att det mest har blivit bemött med positiv kritik. De flesta tycker att det är bra att det finns en möjlighet att påverka sin lön om man gör en bra prestation, medan det finns ett fåtal som känner en typ av stress och inte drivs av denna typ av "morot". Ledningen tar in åsikter från medarbetarna under året, om hur de kan förändras till nästa år. Dock så kommer det inte finnas något utrymme för medarbetarna att få vara med och påverka eventuella förändringar av incitamentsystemet till nästa år. Ledningen ser dock över incitamentsystemet varje år för att se om det är något som behöver förändras. Tanken är att incitamentsystemet ska finnas kvar även nästa år.

"Vi fick inte vara med att påverka eller ge feedback från början utan när dom presenterade den för oss så var den redan klar. Då gick dom ut med att den är väldigt fyrkantig och vi vet om det. Men det är det enda sättet för oss att få igenom den."

Enligt respondent J har medarbetarna inte fått vara med att påverka incitamentssystemets uppbyggnad, utan när informationen gick ut om incitamentssystemet var det redan utformat och klart. Detta berättar många av respondenterna har varit en stressfaktor, då de inte var beredda på en förändring i deras arbete och inte heller hade tid att förbereda sig på denna förändring. Respondent J berättar vidare att det inte heller har funnit utrymme till att ge feedback om incitamentssystemet ännu, men att det skulle vara uppskattat från de anställdas sida att få vara med och påverka.

4.4 Arbetsmiljö

Vi började med att fråga respondenterna angående arbetsmiljö och trivsel, samt hur de uppfattar arbetsplatsen, sina chefer och arbetskamrater. Samtliga respondenter menar på att de trivs på arbetsplatsen, vilket är en av de största bidragande faktorerna till varför de väljer att arbeta kvar. Respondenterna känner ett positivt band till sina arbetskamrater och betraktar även många utav dem som vänner. Uppfattningen vi bildade oss är att de har en bra gemenskap på arbetsplatsen och det råder en god företagskultur runt om på hela företaget. De flesta av respondenterna känner sig stolta över att arbeta på företaget, då företaget har ett prestigefyllt rykte. De är även genuint intresserade av sitt arbete och stimuleras av sina arbetsuppgifter. Respondenterna som vi har intervjuat har olika chefer, de flesta kände att de har ett gott förtroende till sin chef.

4.6 Respondenterna om motivation

Medarbetaren har mål att sträva efter och när de målen kommer de att få en bonus. Under intervjuerna fick vi en förståelse om att någon slags motivation är viktigt för respondenterna, både inre motivation och yttre motivation. I intervjuerna frågade vi alla respondenterna vad det är som driver dem i deras dagliga arbete. Alla respondenterna berättade att de alla i grunden har en inre motivation, då de bland annat drivs utav att göra kunder nöjda.

“Jag har ett inre driv, jag tycker inte att det är kul att gå till ett jobb om man inte ser det som en utmaning för sig själv. Så jag har inre mål.”

De drivs av att vilja utföra sitt jobb så bra som möjligt. Somliga tycker att den inre motivationen var tillräcklig för att utföra sitt jobb på bästa möjliga sätt. Medan andra tycker att den inre motivationen är grunden men en extra morot i form av en belöning ger motivationen den extra energin till att göra ett ännu bättre jobb.

“Jag har alltid en inre motivation eftersom jag vill klättra i organisationen och det gör du inte genom att ligga i bottenskiktet så den motivationen finns alltid där. Så då kanske man får vara här i några år för att invänta att en position blir ledig. Och för

att då orka vara kvar och prestera så är det ju bra med en övrig morot som en pengamorot.”

Respondent E tycker att incitamentssystemet gör att han orkade hålla energin uppe på ett annat sätt och att han orkar kämpa mer i varje säljsamtal, medan respondent D kände tvärtom, hon motiveras inte alls av incitamentssystemet utan det blev istället en negativ stress, en känsla som även togs med hem efter arbetet enligt henne.

“Jag triggas inte alls av den, den får mig att må dåligt och jag tar även med mig den känslan hem efter jobbet. När man kommer hem så känner man en besvikelse om man inte hade tillräckligt med redo tid den dagen.”

Det uppkommer under några intervjuer att respondenterna tycker att det är svårt att hålla motivationen uppe under hela perioden eftersom att målen mäts över ett helt år. Många tycker att det skulle vara mer motiverande om det var uppdelat i delmål istället. Respondent B berättar att hon tycker att incitamentssystemet känns som en för lång process innan man får se det slutgiltiga resultatet. Medan respondent E tycker tvärtom, att det var mer motiverande när målet mäts över hela året för att då känna att det inte gjorde så mycket om han hade en lite sämre månad utan då kunde han bli motiverad av det och känna att han fick kraft att kämpa lite extra kommande månader istället.

“Jag tror nog att det är bra på ett vis, men jag tror inte att man ska ett så stort mål som vi har idag, utan för min del hade det varit bättre med små delmål. Det hade nog fått mig att känna mig mer bekväm i arbetet samt att jag blir mer triggad. Ett helt blir en så lång process, vilket gör att det blir för mycket fokus på lönetrappan och att det blir mer påfrestande.”

Respondent G tycker att införandet av incitamentssystemet inte påverkar motivationen speciellt mycket då hon anser att hon redan gör sitt allra bästa och blev på så sätt inte mer motiverad av den. Hon berättar vidare att hon jobbar på som vanligt och om målen nås ser hon bara det som ett plus. Respondent F tycker att pengar som morot är en bra motivation för att prestera bättre. Han tycker att en hel månadslön extra varje år är en så pass stor skillnad att det är värt att arbeta extra hårt. Däremot tycker inte respondent A att den extra summan på lönen var tillräcklig för att han skulle känna att det var värt det extra arbete som krävdes. Under intervjuerna verkar det som att medarbetarna som befinner sig i det yngre åldersspannet ser pengar som en bra morot medan medarbetarna i det äldre åldersspannet inte tycker att pengar är en tillräcklig motivationsfaktor.

“Jag försöker alltid göra mitt jobb så bra jag kan. Men pengar som morot det spelar ju alltid in. Så det är klart man vill ju göra det för att få mer pengar. Jag triggas av det, eftersom det också är en så stor skillnad i lönen.”

När vi frågar respondenterna om de skulle kunna motiveras mer av andra typer av belöningar svarade några att de upplever att de blir mer motiverade av små belöningar som sker veckovis

eller månadsvis. Respondent D berättar att de på arbetsplatsen ibland har veckomål där de kan vinna småsaker som biobiljetter eller andra förmånliga saker. Hon berättar att sådana icke-monetära vinster kan hon motiveras väldigt mycket av just för att det inte känns övermäktigt att lyckas nå målet. Målet i dessa fallen kan vara ett visst antal nytecknade försäkringar just den veckan eller antal sälj på en specifik försäkring som företaget vill fokusera lite extra på just den perioden.

4.7 Uppfattningar om incitamentssystemet

Incitamentssystemet har funnits i företaget i mindre än ett år och det finns många olika uppfattningar angående det hos de anställda. Under de intervjuer som har gjorts har respondenternas uppfattning om det nya incitamentssystemet visat sig vara mycket individuellt. Uppfattningarna verkar skilja sig åt mycket beroende på ifall respondenten jobbar på kundcenter eller kontor där de kan ta emot besök från kunder. Respondent A berättar att de flesta på avdelningen är överens om att incitamentssystemet sattes in väldigt plötsligt från ledningens sida. Informationen kom ut relativt tätt inpå att implementering av incitamentssystemet genomfördes. De fick reda på i mars 2018 att ett incitamentsystem skulle införas och att mätningarna skulle göras från januari 2018. Detta betyder att tre månaders mätning skedde utan de anställdas vetskap.

“Nej det var bara att gilla läget. Vi fick reda på det ena dagen och så drog det igång andra dagen. Vi fick reda på det på en fokusdag.”

Respondent B berättar dock att de mål som mäts i incitamentssystemet alltid har varit viktiga och funnits på arbetsplatsen, men att de inte har mätts i samma utsträckning som nu. Hon menar att detta kan vara en anledning till att de inte fick så mycket information om införandet av incitamentssystemet utan att ledningen kanske tog för givet att de anställda redan fokuserade på dessa faktorerna i sitt dagliga arbete.

“Man är mer medveten om att den finns och målen som finns. Dom fanns innan på samma sätt, men dom är högre nu. Vilket betyder att man jobbar mer med dom målen som finns. Sen kanske man inte gör någon speciell skillnad i arbetsuppgifterna, men man är mer medveten om att dom finns där.”

Respondenternas uppfattningar om att ett incitamentsystem sattes in varierar mycket från person till person. Uppfattningen som vi har fått med hjälp utav intervjuerna är att de som inte tar emot några spontana besök på kontor, är mer positiva till incitamentssystemet än de som även får lägga sin arbetstid på de kunder som väljer att komma in till ett kontor istället för att ringa in. Detta på grund av att tiden som den anställde lägger på att hjälpa en kund som kommer in på kontoret mäts inte alls, vilket det gör när de hjälper kunder via telefon. Respondenterna tydliggör att det betyder att den tiden som de lägger på kunder i kassan, hade

de istället kunnat lägga på telefonen, eftersom att det är just där som de blir mätta. Respondent C känner att han har börjat prioritera annorlunda när det kommer till just detta område för att nå de mätningarna som krävs för att nå målen, detta har lett till att inte lika mycket omsorg läggs på de möten som sker inne på kontoret med kunder. De kunder som kommer in på kontoret får därför inte den uppmärksamhet som de förtjänar och som de fick tidigare innan incitamentssystemet infördes.

“Jag känner att i de besök som vi har inne på kontoret ger jag inte riktigt den hjälp som kunden egentligen förtjänar. Man känner av ganska så snabbt om det inte är en kund som vill teckna en försäkring och då vill jag bli av med den kunden ganska så snabbt för att kunna logga på mig på telefonen istället.”

Detta scenario står dock inte alla medarbetare inför, då inte alla tar kunder som kommer in på kontoret. Anställda som inte tar kundbesök på kontoret, är inte alls stressade på samma sätt som de anställda som tar kundbesöken. Detta berättar även en respondent under intervjun. Respondent C berättade att incitamentsystemet gör att hans fokus hamnar på de faktorerna som mäts. Vidare berättar han att detta leder till att förbättring sker i vissa arbetsuppgifter medan andra arbetsuppgifter tyvärr blir sämre. Respondent F tycker att han försöker göra så bra som möjligt även i de mål som inte mäts men håller ändå med om att det största fokuset är på just de faktorer som mäts.

Eftersom det har blivit en viss förändring i arbetet frågade vi respondenterna om det har blivit skillnad i gruppen efter införandet av incitamentsystemet, samtliga respondenter tyckte att det har blivit en skillnad i sammanhållningen. De upplever att tidigare jobbade de mer som ett team på arbetsplatsen medan nu har det blivit mer egoism och att alla är mer fokuserade på att det ska gå bra för en själv. Detta är något som majoriteten av medarbetarna är missnöjda över, då många anser att de både trivs och jobbar bättre som ett team.

“Lite mer egoism. Det har märkts ganska mycket runt omkring. Tidigare brydde sig inte folk om någon råkade teckna en försäkring som egentligen var någon annans. Nu är man mer noga med “min” och “din” försäkring. Det har varit mycket snack om att folk har snott varandras försäkringar.”

Något annat som har förändrats sedan incitamentsystemet infördes är att det har blivit mer diskussioner om att folk har “tagit” varandras sälj. Detta eftersom en del av mätningen baseras på antal nytecknade försäkringar. Därför har det nu blivit mer fokus på “min” och “din” försäkring eftersom alla vill samla så många nyteckningar som möjligt. Tidigare upplevde de anställda att det inte spelade så stor roll om någon råkade teckna en försäkring som egentligen inte var deras medan nu är det otroligt viktigt att bara ta det som faktiskt är ens egna. Detta anser många av respondenterna är en anledning till varför arbetet har blivit mer individuellt än vad det har varit innan. Många tycker att det har lett till att det sociala utbytet med kollegorna inte längre är lika självklart som det var innan. Respondent D berättar att innan var det en mer avslappnad känsla på arbetsplatsen, medan nu har den förändrats ganska så drastiskt. Nu tar man inte längre de raster tillsammans som man gjorde innan, utan

man väljer att samlas lite snabbt runt om ett skrivbord och tar en kort rast där istället för att gå iväg till personalrummet och ta en riktig rast. Det sociala utbytet med kollegorna försvinner allt mer och mer och det känns som att man arbetar endast för sig själv. Hon berättar vidare att detta har gjort att hon inte längre känner sig som en medarbetare, utan hon känner sig mer som en robot. Man blir inte sedd på samma sätt som man blev innan.

“Svårt att säga. Jag försöker jobba likadant. Men det kan ju vara att man pratar inte lika mycket med sina kollegor. Små grejor som är trevligt som man helst vill göra men inte kan göra längre för att man har inte råd/tid att göra det eftersom man vill nå sin försäljning och sin redo tid varje dag. Man vill vara på-loggad på telefon och inte stå och prata med kollegor.”

En annan faktor som uppmärksammades var att när medarbetarna behöver vara iväg på andra projekt som de är delaktiga i inom företaget tas inte den tiden hänsyn till i mätningen. Är medarbetarna borta från sitt dagliga arbete för att delta i ett projekt eller jobba fackligt så dras inte de timmarna bort från mätningen. Utan då får de antingen jobba ikapp denna tiden eller så är det förlorad tid. Något som heller inte tas hänsyn till i mätningen är när nyanställda kommer och ska få upplärning. Utan detta blir då förlorad tid för den personen som måste lära upp den nyanställda. Respondent B berättar att detta har lett till att de inte tar in lika många praktikanter längre, vilket hon säger är synd då de går miste om ny kompetens. Det kan även leda till att de som kommer nya in i företaget inte heller känner sig lika välkomna eftersom det kan upplevas att de andra medarbetarna inte har tid att lära upp de nya på ett grundligt sätt.

“Men med nya som kommer in kan jag känna att det har blivit en skillnad, man tjafsar lite vem som ska lära upp den nya, eftersom det påverkar oss negativt och våra mätningar. Detta har lett till att vi har tackat nej till alla praktikanter förutom en. Vilket är synd, eftersom vi inte får in ny kompetens.”

Något som framkommer under intervjuerna är att det inte heller tas hänsyn till om de anställda är hemma från arbetet på grund av sjukdom. Detta har gjort att medarbetare har gått till jobbet med förkylningar och feber, just för att de inte vill vara hemma och “slösa” bort tid, när de hade kunnat befinna sig på jobbet och kunna göra bra försäljningar istället. Under intervjuerna har vi förstått att detta är en punkt i incitamentsystemet som medarbetarna tycker ska förändras, att få dåligt samvete av att vara hemma i sjukdom ska inte behöva ske på en arbetsplats. Respondent E trycker extra på denna punkt då han menar att det skulle vara tråkigt att misslyckas att nå målet just för att man har legat hemma i sjukdom.

“Förrförra veckan så gick jag här och hostade och hade feber, käkade medicin och var egentligen ganska nere men då var det bara att bita ihop. Men vill jag vara hemma en vecka och kanske förlora 30 000kr på det? Nej, då hostar jag hellre lite grann.”

Målen som finns i incitamentsystemet, är högre än de “normala” målen som ska nås. Många utav respondenterna tycker att målen i incitamentsystemet är satta för högt. De berättar att det

inte räcker med att nå 100% av målen utan det är 110% som ska nås för att få ta del av bonusen. Respondent G berättar att detta gjorde att redan från början uppkom känslan att det var för svårt för att det skulle vara värt att kämpa för det. Under intervjuerna så fick vi uppfattningen att dessa höga målen har skapat en stress hos många av respondenterna då många känner att de inte har gjort ett tillräckligt bra jobb om de inte når upp till målen. Detta har gjort att de inte känner sig lika bra på sitt jobb längre. Respondent G berättar vidare att även om de inte skulle nå upp till målen som finns i incitamentssystemet så är det viktigt att komma ihåg att de gör egentligen ett tillräckligt bra jobb om de bara når upp till de grundläggande målen som är utanför incitamentsystemet. Det är lätt att detta glöms bort då fokus på gruppmöten och chefsamtal nästan enbart är på det nya incitamentsystemet.

“Hade det varit så att man kände att målen var rimliga då hade jag nog triggats av det mer. Men nu är det så höga mål, vi mäts på allt. Jag gav upp denna ganska snabbt.”

Samtidigt var det under flera intervjuer som respondenter berättar att de försöker att arbeta på samma sätt som de gjorde innan incitamentssystemet sattes in men att det hela tiden finns i bakhuvudet under tiden som arbetet utförs. De anser inte att de arbetar på ett annorlunda sätt, utan är mer medvetna om målen och vad det är som mäts och att man ser det som en möjlighet att få en bonus för ett hårdare arbete. Under flera av intervjuerna framgick det att någon form av bonus är viktig för motivationen. Många av respondenterna anser att incitamentsystemet faktiskt är ett bra sätt för dem att prestera bättre. Respondent E berättar att han känner att det nu blir extra viktigt att hela tiden vara mer uppdaterad om de olika villkoren i försäkringarna och vara mer påläst om vilka försäkringar som faktiskt finns att erbjuda de kunder som ringer in. Detta just för att alltid kunna möta kundernas behov i varje säljsamtal och få kunderna att känna att de vill stanna kvar hos just detta företaget. Respondent C berättar att han nu är mer motiverad till att faktiskt ta det extra samtalet som han annars kanske inte hade brytt sig om. Han berättar att detta gör att de faktiskt hjälper fler kunder per dag vilket gynnar företaget i slutändan.

“Sen dessutom att du lär dig bredda mer, innan lönetrappan sålde jag i princip inga olycksfallsförsäkringar för jag kunde det inte, och det var få som frågade om det så då struntade jag i det istället för jag tjänar inget på det så då fokuserade jag på det jag redan kunde istället. Men nu är varje sälj viktigt så då lär man sig att jag måste kunna allting, jag måste kunna bredda till max.”

Alla på avdelningen kan dagligen se varandras resultat i mätningen så alla verkar ha bra koll på vilka av kollegorna som kommer klara målen eller inte. Även cheferna ser medarbetarnas resultat och följer även dessa veckovis.

“Vi vet ju mycket väl vilka som kommer nå målen och inte. Det är inga hemliga siffror. Vi kan se alla andras siffror också. Jag vet ju vilka som kommer klara det och vilka som ligger på gränsen vilket är lite dumt egentligen. Det blir ju inte så kul om man ligger dåligt till.”

Detta gör att det kan sticka lite i ögonen om man ser att en annan person har en bra vecka när det går sämre för en själv. Ungefär hälften av respondenterna anser att det är givande att följa sin egen och andras utveckling. De respondenter som anser sig själva vara tävlingsinriktade personer tycker att de får en bra "push" när de kan se hur hela avdelningen ligger till i mätningen. Men många tycker också att det känns jobbigt då de till viss del känner sig övervakade när ens kollegor samt chefer ständigt följer ens prestationer. Respondenterna berättar också att det hålls fokussamtal en gång per kvartal. Under dessa samtalen pratas det nästan enbart om målen i incitamentssystemet och inte speciellt mycket om andra arbetsuppgifter som är utanför det som mäts i incitamentsystemet.

5. Analys/Diskussion

I nedan kapitel kommer analysen presenteras. Den består av en diskussion som baseras på det som har tagits upp i empirin och teorin. De delar som anses vara mest relevanta för denna studie styr analysen.

5.1 Arbetsmiljö

Arbetsmiljön är en central faktor för att medarbetare ska trivas på sin arbetsplats, således är det viktigt att denna tas i beaktande. I empirin kan vi uppmärksamma att medarbetarna värderar en god arbetsmiljö samt relationen till sina kollegor väldigt högt. Många av medarbetarna på företaget är nöjda med sina kollegor och ser dem mer som vänner än arbetskollegor. Detta påminner om det Heedgaard Hein (2012) tar upp om Hertzbergs hygienfaktorer, där faktorer som är kopplade omkring själva arbetet är viktiga att uppfylla, varav det sociala är en del av dessa, för att inte skapa missnöje på arbetsplatsen. Från en intervju med respondent D, framkommer det att relationen har förändrats med kollegorna sedan incitamentssystemet infördes, då det inte längre finns rum för vardagliga samtal. Detta har lett till att hon upplever en inre stress som inte har funnits där innan. Som Heedgaard Hein (2012) beskriver är hygienfaktorer ett grundläggande krav, skulle dessa inte uppfylls finns det en risk att medarbetaren känner missnöje. Vidare tar Heedgaard Hein (2012) upp att arbetsmiljön är ett viktigt steg i Maslows behovstrappa där det sociala behovet hos människan kommer på steg tre. Precis som de flesta av respondenterna berättar och som också nämnts tidigare så är det sociala behovet något som värderas högt. Att det sociala behovet tillfredsställs enligt behovstrappan är med andra ord mycket relevant för att individen i slutändan ska kunna utveckla sin fulla potential (Heedgaard Hein, 2012).

5.3 Respondenterna om motivation

Från det empiriska resultatet framgår det att samtliga respondenter är överens om att en inre motivation är viktig. De poängterar att det är viktigt att sätta upp utmaningar för sig själv inom arbetet för att hålla motivationen uppe, vilket är just det som Arvidsson (2005) beskriver, att inre belöning uppstår hos individen själv. Flera av respondenterna tar upp att de är genuint intresserade av sitt arbete samt att de stimuleras av sitt arbete genom att göra kunder nöjda. Dock kan respondenternas svar genomsyras av den sociala normen som Rynes, Gehart och Minette (2004) diskuterar där de menar på att individer som blir intervjuade angående motivation svarar att de drivs av inre motivation endast för att det är socialt oacceptabelt att svara att de drivs av andra yttre faktorer som exempelvis lön eller bonus. Detta kan vi dock inte konstatera, utan endast vara medvetna om att den risken finns.

Av intervjuerna att döma, kan vi dock se att vissa respondenter blir mer motiverade av incitamentssystemet, medan andra endast ser det som en stressfaktor. Vilket påvisar att det finns individuella behov när det kommer till motivation, vilket är det som Gellerman (1995)

argumenterar för, där han även tar upp att det inte finns en motivationsteknik som fungerar på alla, vilket blir tydligt under intervjuerna. Under intervjuernas gång, framkom det även att många av respondenterna motiveras av mindre monetära belöningar. De upplevde att de blev mer motiverade av veckomål där uppnådda mål belönas med tex. biobiljetter. Hume (1995) tar upp begreppet ”performance related remuneration”, där han diskuterar just monetära ersättningar som bedöms efter resultat.

De allmänna kraven hos de intervjuade är att de ska uppnå ett visst procenttal inom vissa specifika områden som är försäljningsmål, redo-tid på telefonen, nöjd kund index och antal missade samtal. I takt med intervjuerna framgår det att det inte är så många av de anställda som kommer att nå upp till dessa mål, vilket i sin tur innebär att de inte kommer att få ta del av bonusen. Av intervjuerna att döma verkar detta bidra till att motivationen hos många medarbetare sjunker. Detta visar ett samband med det som Abrahamsson och Andersson (2005) tar upp att motivation uppstår som ett samspel mellan en individ och en situation. När det då uppstår situationer där medarbetaren känner gång på gång att målen inte kommer uppnås, kan det tillslut leda till att man inte längre motiveras av incitamentsystemet. Som Heedgaard Hein (2012) skriver behöver medarbetarna uppnå alla de grundläggande behoven i Maslows behovstrappa för att i sin tur känna självförverkligande, detta kommer dock inte ske när medarbetare aldrig känner sig tillräckligt bra eller uppskattade, som är steg fyra, när de inte når upp till målen. Vilket i sin tur leder till att de inte når upp till det sista steget, självförverkligande, där det menas på att medarbetaren når sin fulla potential (Heedgaard Hein, 2012).

5.4 Uppfattningar om incitamentsystemet

Att det finns olika uppfattningar om incitamentsystemet, råder det inget tvivel om. En tydlig skillnad som uppkom under intervjuerna var att de respondenter som jobbar på försäljningsavdelningen, är mer positiva till incitamentsystemet än de respondenter som jobbar på ett kontor där spontanbesök från kunder kommer in. De respondenter som är ansvariga för att ta emot besök från kunder, har även börjat prioritera arbetet på ett annat sätt, de lägger inte lika mycket omsorg i de kunder som kommer in till kontoret. Utan de väljer istället att fokusera på de områden som mäts i incitamentsystemet. Detta är i linje med det som Power (2004) skriver, att det är viktigt att företag tänker igenom hur de utformar ett incitamentsystem, då det är de faktorer som mäts som de anställda kommer att fokusera på. Även Kerr (1975) tar upp vikten av att konstruera ett bra incitamentsystem, då det kommer att styra de anställda i den specifika riktningen. Av intervjuerna att döma går det att konstatera att respondenterna har valt att i största utsträckning fokusera på de faktorerna som mäts, vilket kan betyda att slutligen ger inte mätningarna den sanna bilden av medarbetarnas arbete vilket ligger i led med det som Power (2004) tydliggör.

Under intervjuernas gång framkommer det att mätningen inom incitamentsystemet inte tar hänsyn till om medarbetarna är hemma på grund av sjukdom, utan detta ses som missad tid i mätningen. Respondenterna berättar att resultatet av detta har lett till att de går till arbetet

trots att de egentligen bör stanna hemma på grund av sjukdom. Det framkommer även att bortfallen arbetstid på grund av utbildning samt upplärning av nyanställda inte heller tas hänsyn till. Många av respondenterna känner att de får göra mycket för företaget, men får inte lika mycket tillbaka. Kerr (1975) tar just upp vikten med att konstruera incitamentsystem på ett korrekt sätt, vilken vi kan se inte har gjorts i detta fall. Både Crevani (2015) och Kerr (1975) menar att avsaknaden av ett genomtänkt incitamentsystem kan resultera i att de anställda får en negativ inställning till incitamentsystemet från början vilket enligt vår undersökning verkar ha skett på detta företaget.

Det framkommer att alla medarbetare kan följa sin statistik varje dag, de kan även se hur alla andra på avdelningen ligger till i mätningen. Många berättade att detta gjorde att de känner sig övervakade, både av sina kollegor och sin chef. Vissa upplever att det är jobbigt att hela tiden känna att någon annan följer deras prestationer och hur de ligger till i de olika delarna som mäts. Sådan här öppen statistik verkar enligt respondenterna inte ha funnits innan företaget införde incitamentsystemet. Det går att se ett visst samband med denna typ av ständig bevakning av medarbetarnas prestationer och det som Power (2004) skriver om att vi mer och mer lever i ett mätsamhälle.

Samtliga av respondenterna anser att incitamentsystemet infördes väldigt plötsligt och visste egentligen inte till en början varför det infördes. I empirin framgår det att den främsta faktorn till varför företaget har valt att implementera ett incitamentsystem är för att behålla kompetensen i företaget, vilket är precis det som Arvidsson (2005) argumenterar för. Innan har det varit en hög cirkulation på medarbetare och detta var något som man ville förebygga med hjälp av incitamentsystemet. Den andra faktorn till varför ledningen tog detta beslutet var för att det ska ses som en "morot" för medarbetarna, vilket i sin tur kan leda till en ökad motivation. Svensson (2001) tar upp att incitamentsystem kan användas som en motivationsteknik, då belöningar har förmågan att tillfredsställa människors behov av att bli uppmärksammade, samt att känna att de viktiga i sin roll på företaget. Anledningen till varför ledningen har valt att mäta dessa faktorer är för att de anser att dessa är de mest centrala för arbetsrollen på säljavdelningen och därmed öka effektiviteten på företaget. Detta nämner Arvidsson (2005), att företag väljer att mäta de faktorer som kan styra medarbetaren i den riktning som är önskvärd i arbetsrollen på företaget. Denna information verkar dock inte ha nått medarbetarna på företaget, då det verkar som att de egentligen inte har någon vetskap om varför incitamentsystemet infördes. Svensson (2001) förklarar vikten av att medarbetarna förstår incitamentsystemets syfte och bakgrund. För att kommunikationen ska förbättras mellan ledning och medarbetare, samt att syftet med incitamentsystemet blir korrekt kan det vara till en fördel att utforma ett incitamentsystem tillsammans med medarbetarna, vilket går i linje med det som Kerr (1975) förespråkar. Kerr anser att företaget på så sätt får fram vilka mål det är som anses vara viktiga för medarbetarna samt vad de motiveras av. Under intervjuerna framgår det tydligt att införandet av incitamentsystemet inte överhuvudtaget har varit förankrat med medarbetarna vilket verkar ha lett till ett missnöje, detta stämmer överens med vad Svensson (2001) argumenterar för angående vad som krävs för att ett incitamentsystem ska fungera.

6. Slutsatser

I vår slutsats kommer vi att gå tillbaka till problemformuleringen samt de slutsatser som vi har kommit fram till utav analysen. Till sist ger vi förslag på vad som kan förbättras för att motivera respondenterna.

Som tidigare har nämnts har vår studie som syfte att besvara följande frågeställning:
Hur påverkas medarbetarnas motivation av incitamentsystemet?

Svaren till vår forskningsfråga genomsyrar hela vårt empiri - samt analysavsnitt. Där vi har redogjort hur företaget arbetar med sitt incitamentsystem, samt hur medarbetarna påverkas av incitamentsystemet. Vilket leder oss vidare till vår slutdiskussion där vi kommer att förklara vilket resultat vi har kommit fram till i forskningen. Här kommer vi även redovisa hur medarbetarna i företaget vill att företaget ska utforma incitamentsystemet. Avslutningsvis kommer det presenteras kritik samt vidare forskning inom ämnet.

6.1 Motivation

Att en sorts bonus kan öka motivationen uppkommer hos en större del av respondenterna, då belöningar kan ha en tendens att tillfredsställa människors behov av att känna att de är viktiga i sin roll på företaget enligt Svensson (2001). Vikten av att känna motivation inom arbetet betonar samtliga respondenter, dock känner inte alla respondenter att de blir motiverade av incitamentsystemet. Då många av respondenterna uttrycker sig väldigt starkt om sitt missnöje angående incitamentsystemet, tror vi att det är viktigt att se över detta samt att göra en förändring. Ett alternativ för att företaget ska få ett ännu starkare incitamentsystem är att se över vad medarbetarna egentligen motiveras av och göra ett mer individanpassat system, precis som Kerr (1975) bland annat argumenterar för. Då många medarbetare tycker att målen i incitamentsystemet ligger för långt bort för att medarbetarna ska känna att deras dagliga arbete bidrar till målen, tror vi att det skulle vara till en fördel om målen flyttas närmare medarbetarna. Detta tror vi just eftersom företaget vill uppnå en högre effektivitet och en högre motivation som ligger i led till företagets resultat. Syftet med bonussystemet samt det vi har fått fram genom intervjuerna skulle uppnås lättare om individuella delmål sätts upp till medarbetarna, alternativt avdelning. Andra delmål för de kontor som tar emot spontanbesök från kunder tror vi skulle vara bra då dessa inte tas i beaktande. Genom att istället införa delmål tror vi skulle medföra att medarbetarna känner starkare att de har något att sträva mot, istället för att som i dagsläget ha mål som sträcker sig över hela året. Att istället införa delmål i incitamentsystemet tror vi kan leda till att medarbetarna känner självförverkligande.

6.2 Incitamentsystemet

Då samtliga respondenter anser att incitamentsystemet sattes in mycket hastigt, samt att incitamentsystemet inte känns genomarbetat. Ett skäl till detta kan komma sig av att det är endast ledarna som har tagit fram incitamentsystemet, utan åsikter eller hjälp från medarbetarna. Då det är medarbetarna som besitter kompetensen, vill vi betona att företaget bör beakta medarbetarnas kunskaper, vilket kan bidra till att incitamentsystemet formas på ett sådant sätt som även passar medarbetarnas intresse. Att göra på detta sätt bidrar till åsikter från fler infallsvinklar, vilket i sin tur kan leda till ett mer rättvisande incitamentsystem. Ett bra sätt att ta del av medarbetarnas åsikter och behov skulle enligt oss vara att skicka ut en enkät till medarbetarna. Detta kan även vara aktuellt för andra företag som arbetar med att implementera incitamentsystem. Ett annat sätt skulle vara att en representant från medarbetarna får vara med på de möten som anordnas för att bygga upp ett incitamentsystem. På så sätt kan resterande medarbetare komma med åsikter som denne förmedlar när incitamentsystemet byggs upp.

Det har uppkommit små delar i incitamentsystemet som vi har reagerat på, som vi tycker bör förändras. Så som att det inte tas hänsyn till sjukfrånvaro, eller intern utbildning. Detta är delar som bör utvecklas till det bättre. Att dessa områden inte tas i beaktande tror vi endast leder till negativa konsekvenser för medarbetarna. Här vill vi betona att företaget bör lägga mer fokus på medarbetarnas hälsa, då detta endast är fördelaktigt, då man som företag i slutändan vill ha friska medarbetare på plats. En anledning till att dessa delar inte har tagits hänsyn till tror vi kan vara att ledarna har mycket andra uppgifter i sitt arbete och därför har inte tillräckligt med tid kunnat läggas på utvecklingen av systemet. Därför tror vi att ett företag som är så pass stort som detta med fördel skulle kunna anlita något externt för att på så vis kunna få ett så bra och genomtänkt incitamentsystem som möjligt. Kombinationen från de svar vi fick av chefen samt våra egna uppfattningar, tror vi att en annan anledning till varför incitamentsystemet är uppbyggt på detta sätt, är att den ledning som har byggt upp systemet, endast har sett från företagets synvinkel. Känslan av att tid inte har lagts ned för att förstå hur detta kan påverka medarbetarna, utan det är företagets effektivitet som har varit i fokus. Genom att införa fler medarbetarsamtal där feedback kan utbytas från båda parter, tror vi det kan bidra till en ökad arbetsglädje, vilket vi anser är positivt i alla sorters organisationer och företag. Känner medarbetare en högre arbetsglädje på arbetet kan det bidra till en mer effektiv och motiverad personal.

6.3 Reflektion

Vi är medvetna om att det finns en risk att man inte får fullständigt sanningsenliga svar från respondenterna vid intervjuerna. Detta kan bero på ett flertal olika orsaker. En faktor kan vara att respondenterna försöker svara på frågorna på ett sätt som de tror att vi vill att de ska svara. Vi har försökt att undvika detta på ett sådant sätt att vi har ställt öppna frågor samt försökt att hålla oss ifrån ledande frågor. En annan faktor som kan påverka respondenternas svar kan vara att de försöker anstränga sig för att framställa sig själva på ett visst sätt, då vi har nämnt

att vi kommer från Handelshögskolan. Detta är något som vi inte har lagt märke till under intervjuerna, men vi har fortfarande varit medvetna om att det kan inträffa.

6.4 Förslag till framtida forskning

Det hade med fördel kunnat göras fler studier på företag i samma bransch inom detta forskningsområdet för att kunna dra mer generella slutsatser i ämnet. Vi tror även att forskning om incitamentssystemets påverkan på medarbetare hade kunnat bedrivas i fler branscher än försäkringsbranschen. Ett förslag vid vidare forskning inom området är att det hade varit intressant att göra observationer på arbetsplatsen som undersökts. Detta för att ge utrymme för forskarna att bilda sin egna uppfattning och inte enbart behöva utgå från vad medarbetarnas uppfattning är.

7. Källförteckning

Abrahamsson Bengt & Andersen Jon Aarum (2005). *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, Malmö, Liber.

Arvidsson, Per (2005). *Styrning med belöningsystem: två fallstudier om effekter av belöningsystem som styrmedel*. Lic.-avh. Stockholm : Handelshögskolan, 2005.

Bryman, Alan & Bell, Emma. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3. uppl. Stockholm, Liber AB.

Crevani, Lucia (2015). *Is there leadership in a fluid world? Exploring the ongoing production of direction in organizing*. Leadership, 1742715015616667.

Gellerman, Saul (1995). *Att motivera till ökade insatser*, Malmö, Damm Förlag AB.

Hedegaard Hein, Helle (2012). *Motivation: Motivationsteorier och praktisk tillämpning*. 1 uppl. Köpenhamn: Hans Reitzels Förlag.

Hume, David (1995). *Reward Management – employee performance, motivation and pay*. Oxford UK: Blackwell Publishers Ltd & Cambridge Massachusetts: Blackwell Publishers Inc.

Kerr, Steven (1975). *On the folly of rewarding A, while hoping for B*. The Academy of management journal, vol. 18, No. 4 (Dec., 1975), pp. 769-783.

Lind, Rolf (2015). *Vidga vetandet: En introduktion till samhällsvetenskaplig forskning* Studentlitteratur AB.

Patel, Runa & Davidsson, Bo (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur AB.

Power, Michael (2004). *Counting, control and calculation: Reflections on measuring and management*. Human relations, 57(6), 765-783.

Sara L. Rynes, Barry Gerhart & Kathleen A. Minette (2004). *The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do*. Human Resource Management, Winter 2004, Vol. 43, No. 4, Pp. 381–394.

Svensson, Arne (2001). *Belöningsystem*. Stockholm, SIPU Förlag.

Bilagor

Bilaga 1

Intervjufrågor som vi ställde till alla respondenter.

- Vad har du för arbetsuppgifter?
- Upplever du att dina arbetsuppgifter är varierande och givande?
- Vad har du för utbildning/bakgrund?
- Hur länge har du jobbat på företaget?
- Trivs du på din arbetsplats?
- Hur upplever du att arbetsmiljön på företag är?
- Hur ser incitamentssystemet/lönetrappan ut?
- Känner du någon skillnad på hur du jobbar sedan lönetrappan kom till?
- Har du som anställd fått vara med och utveckla lönetrappan?
- Finns det rum för medarbetare att ge feedback kring detta incitamentsystem?
- Känner du att du har utvecklats i ditt arbete sen lönetrappan kom till? Positivt/negativt? - Om negativt på vilket sätt? - Om positivt på vilket sätt?
- Är en “morot” inom arbetet viktigt för dig för att du ska bli mer effektiv?
- Känner du att du har blivit mer effektiv i ditt arbete när lönetrappan kom till?
- Tror du att du skulle arbeta annorlunda om lönetrappan inte fanns?

Bilaga 2

Intervjufrågor som vi ställde till chefen.

- Vilka mål är det de anställda ska nå för att nå “bonusen”?
- Varför har ni valt just dessa mål?
- Har ni utformat systemet själva, eller är det “inköpt” med färdiga ramar?
- Vilka är dom största faktorerna till varför ni har valt att sätta in detta system?
- Vad är det ni vill få ut utav incitamentsystemet?
- Har ni känt av någon förändring sedan ni införde systemet?
- Är tanken att ni ska fortsätta med samma system nästa år?
- Hur har systemet blivit bemött av personalen?
- Kommer det att finnas utrymme för arbetarna att påverka systemet, alltså få vara med och förändra?