



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

”Varför vi har det? För att det funkar!”

En kvalitativ studie om hur arbetsgivare använder
incitamentsystem som styrmedel

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
HT19
Kandidatuppsats
Anna Maria Pejic 981217
Robert Thorvald 940301
Handledare: Niklas Åkerman

Förord

Vi vill tacka alla som på något sätt har bidragit till att vi har kunnat genomföra vår studie. Ett stort tack till alla intervjuobjekt som tagit sig tiden och ställt upp på intervjuer. Tack till föreläsarna på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet som genom utbildningens gång bidragit med mycket kunskap. Vi har även haft äran att ha Niklas Åkerman som handledare där han på ett professionellt och pedagogiskt sätt väglett oss till en färdigställd uppsats, stort tack!

Anna Maria Pejic & Robert Thorvald

Sammanfattning

Arbetsgivare kan använda sig av monetära incitament som ett erkännande för väl utförd prestation trots att tidigare forskning visar på att det kan ha negativa effekter för arbetstagaren. Genom att sätta för högt uppsatta mål skapas ett missnöje hos arbetstagare samtidigt som prestationsbaserade belöningar uteblir eftersom målen inte uppnås. Trots detta visar trenden ändå på att prestationsbaserade löner är något som tar form i större utsträckning. Hur arbetsgivare använder monetära incitament som ett styrmedel och därmed påverkar motivationen samt prestationen hos sina anställda finns det inget tydligt svar i inom den tidigare forskningen. För att uppnå syftet har det genomförts en kvalitativ studie där det empiriska materialet insamlats genom 12 intervjuer med individer vars tjänst innefattas av personalansvar, där det anställda har monetära incitament som ett inslag av studien.

Syftet med studien är att undersöka hur arbetsgivare motiverar sina anställda till att prestera enligt arbetsgivarens önskemål. Samtidigt avser studien att undersöka hur arbetsgivare kan styra motivationen till att prestera med incitamentsystem som ett verktyg. Syftet resulterade sedan i frågeställningen: *Hur använder arbetsgivare monetära incitament för att påverka anställdas motivation och prestation?*

Studien har visat på att den bakomliggande anledningen till att monetära incitament används är för att det är det mest effektiva incitamentsystemet för tillfället. För att arbetsgivare ska kunna använda sig av prestationsbaserade löner behövs ett mätsystem. Att använda monetära incitament som ett styrmedel visar sig bäst lämpade mot individer som motiveras av de yttre motivationsfaktorerna. Utöver användandet av monetära incitament betonas även vikten av ett fungerande icke-monetära incitament.

Nyckelord: *Incitamentsystem, monetära incitament, motivation, prestation, styrmedel*

Innehållsförteckning

1. Bakgrund	5
1.1 Problematisering	5
1.2 Syfte	7
1.3 Frågeställning	7
1.4 Avgränsningar	7
2. Teoretisk referensram	8
2.1 Motivation	8
2.2 Styrmedel	9
2.2.1 Incitamentsystem	10
2.3 Teoretisk syntes	13
3. Metod	14
3.1 Val av metod	14
3.2 Urval	14
3.3 Utformande av intervjun	15
3.4 Datainsamling	16
3.5 Databearbetning	18
3.6 Metodens tillförlitlighet	18
3.7 Etiska överväganden	19
3.7.1 Samtyckeskravet	19
3.7.2 Konfidentialitetskravet	19
3.7.3 Nyttjandekravet	20
3.7.4 Informationskravet	20
4. Empiri	21
4.1 Incitament	21
4.2 Styrmedel	23
4.3 Motivation	24
5. Analys	26
5.1 Motivation	26
5.2 Styrmedel	27
5.3 Incitamentsystem	28
6. Slutsats	31
6.1 Förslag på vidare forskning	32

Referenser	33
Bilaga 1 - Missivbrev	35
Bilaga 2 - Intervjuguide	36

1. Bakgrund

Ett återkommande samtalsämne på arbetsplatser är frågan kring utformningen av löner. Ska prestationen erkännas i form av monetära incitament, vilket innebär likvid belöning, eller hämmas individers utveckling genom för högt uppsatta mål. Inslag av monetära incitament i lönen förklaras ofta genom att motivera den anställde genom möjligheten till att påverka sin egen lön, samtidigt som ett väl utfört arbete belönas (Unionen, u.å.). Dock finns det även en annan sida av en de monetära incitamenten som menar på att de inte motiverar anställda utan istället motverkar möjligheten till att prestera (Ariely et al. 2005). Samtidigt som det finns olika syn på om prestationsbaserade löner har en positiv eller negativ inverkan på prestationen, diskuteras det att denna typ av lönemodell kommer att öka. "Almega räknar kallt med att provisionsbaserad lön sprider sig till andra yrken än klassiska områden som säljare under de närmaste fem åren och ser också att andelen rörligt ökar från 20 till 30 procent." (Byttner, 2015). Eftersom det framgår att provisionsbaserade löner, som bara är en del av de monetära incitamenten, kommer öka är det intressant att undersöka hur arbetsgivare använder dessa incitament för att påverkar anställdas motivation och prestation.

Att ha inslag av monetära incitament i lönen innebär att ha en rörlig lön. Enligt dagens statistik arbetar ca 75% av Almegas medarbetare med ett sådant lönesystem (Framtidens arbete, u.å.). Att en såpass hög grad av anställda arbetar med någon form av monetära incitament som komplement, visar på att det är en löneform som arbetsgivare prioriterar.

Arbetsmarknaden idag visar en bild av att många arbetsgivare väljer att bygga sina lönesystem genom provisionsbaserade löner. Dessa typer av löner är idag oftast förknippade med säljyrken, där många nästan tar för givet att provisionssystem används (Andersson & Martinsson, 2018). En trend som dock har visat sig är att denna typ av lönesystem börjar sprida sig till andra branscher. 27,8 % av alla anställda inom transportbranschen arbetar på provision. Utöver transportbranschen syns även hur bygg-, hotell- och restaurangbranschen också använder denna typ av lön i stor utsträckning. Genom att se hur detta lönesystem sprider sig till allt fler branscher blir det ännu tydligare att användningen av provision hos arbetsgivare expanderar.

Det som motiverade till valet av område kring denna studie var att framtida prognoser visade på att denna typ av incitament kommer att öka. Efter litteratursökning fanns det många olika synsätt kring dessa incitament men inget klart definierat svar kring hur det kan användas för att öka motivationen och prestationen hos anställda. Under forskningens gång framkom det mellan oss författare en tydlig skillnad i hur önskad lön skulle vara upplagd. Den skilda synen på monetära incitament mellan författarna medförde ett intresse för att undersöka hur arbetsgivare påverkar anställdas prestation och motivation med hjälp av dessa incitament.

1.1 Problematisering

Den tidigare forskningen har en bristande förklaring på varför arbetsgivare använder sig av monetära incitament kopplat till utfallet av arbetstagares motivation och prestation, vilket medförde en ökad relevans för att undersöka området. Inom tidigare forskning har det förklarats hur monetära incitament påverkar prestationen och motivation hos individen, men inte hur

arbetsgivare använder det för att påverka detta. När forskningsobjekt har medverkat i studier har monetära incitament påvisat en sämre prestation i åtta av nio uppgifter som objekten utfört (Ariely et al. 2005). Studien gick ut på att undersöka hur höga monetära incitament som minskar prestationen. Olika arbetsuppgifter belönades med olika höga belöningar, baserat på deltagarnas lönenivåer, vilka grundar sig i tidigare prestation. Resultatet var att höga belöningsnivåer kan hämma prestationen. Gällde det mekaniska arbetsuppgifter fungerade monetära incitament gynnsamt, där det visades att ju högre bonus desto bättre prestation. Samtidigt visade resultatet om det gällde kognitiva arbetsuppgifter presterade anställda sämre om samma incitament användes.

Det finns olika sätt att se på vilka sorters styrmedel som ska användas. Det diskuteras att monetära incitament hämmar prestationen hos anställda (Glucksberg, 1962). Prestationen hämmas i en sådan situation genom att den anställde inte kan fullfölja den utsatta uppgiften på grund av för hög press. Det är de monetära incitamenten som medför pressen eftersom fokuset hos den anställde riktas till belöningen och inte uppgiften. Följs Glucksbergs rekommendationer sett utifrån att monetära incitament har en negativ påverkan, ska val av styrmedel inte grunda sig i denna typ av belöningar. Istället skulle arbetsgivare behöva styra med hjälp av att stimulera inre motivationen och på så sätt öka prestation hos anställda. Genom den inre motivationen kommer anställda inte motiveras utifrån utförandet av arbetsuppgiftens utfall utan istället utifrån en inre tillfredsställelse av att utföra arbetsuppgiften.

Om resultaten visar att dessa belöningar har en negativ påverkan på prestationen, hur använder då arbetsgivare detta för att påverka prestationen på ett positivt sätt. Det finns olika typer av belöningsystem och om det som används i dagsläget inte driver företaget i en önskad riktning ska det omprövas för att hitta ett nytt, mer lämpligt belöningsystem (Kerr, 1975). Eftersom monetära incitament som belöning fortfarande används finns det en möjlighet att det trots risk för hämmad prestation leder företaget i önskad riktning.

Företag har uttryckt att det är lönsamt att betala en grundlön som överstiger genomsnittslönen på marknaden eftersom det fungerar som en motivationsfaktor i två riktningar (Shapiro & Stiglitz, 1984). Den första riktningen är ett positivt drivmedel eftersom anställda tjänar en högre lön än det bästa alternativet konkurrenten erbjuder. Likväl är det ett negativt drivmedel eftersom den anställde kan bli bekväm och undandra sig arbetsuppgifter. Det är lätt för en anställd att undandra sig arbetsuppgifter eftersom den kommer få en lön oavsett prestation vilket ger arbetsgivare möjlighet att vidta åtgärder.

Tidigare studier har diskuterat hur monetära incitament kan hämma snarare än att främja prestationen. Samtidigt visar studier hur det fortfarande används (Andersson & Martinsson, 2018) och hur provisionsbaserade löner kommer att öka (Byttner, 2015). Det har visats att monetära incitament i samband med motiverande fraser gör en stor skillnad på effektiviteten (Kvaløy et al, 2015). I studien användes det fyra lönesystem; fast lön, fast lön och motiverande fraser, prestationsbaserad lön, samt prestationsbaserad lön i kombination med motiverande fraser. Motiverande fraser i denna studie omfattades av enklare komplimanger såsom "bra jobbat, fortsätt så" (Kvaløy et al 2015 s. 192). Den fördelaktiga kombinationen av prestationsbaserad lön och motiverande fraser urskiljde sig inte enbart på effektiviteten utan

även genom kvaliteten på arbetet. Statistiskt sett så genererade en kombination mellan motiverande fraser och prestationsbaserad lön en ökning av produktion med cirka 20% där andelen misstag minskade med över 40% sett till enbart användandet av monetära incitament.

För att öka företagets konkurrenskraft och kapacitet är det viktigt med en effektiv organisation (Previa, u.å.). För att effektivt ska vara möjligt är det viktigt att arbetstagare klarar av att utföra arbetsuppgifter vid rätt tidpunkt. Vid möjlighet till monetära incitament i en situation som begränsas med tid tenderar individer att inte klara av att göra den önskade uppgiften (Glucksberg, 1962). Eftersom det har påvisats att det finns en risk att individer inte klarar sina arbetsuppgifter vid möjlighet till monetära belöningar, borde det svårt för företag att vara effektiva. Utifrån den tidigare forskningen och situationen i dagens samhälle finns det ett frågetecken kring hur arbetsgivare använder dessa typer av incitament för att motivera och få anställda att prestera.

1.2 Syfte

Studiens syfte är att undersöka hur arbetsgivare använder monetära incitament för att motivera anställda, samt få de att prestera enligt arbetsgivarens önskemål. Vid införandet av monetära incitament kan det tolkas som en belöning eller ett straff beroende på prestation. Samtidigt påverkas anställda och deras motivation utifrån olika incitament, bland annat de monetära. Därför blir det relevant att undersöka monetära incitament kopplat till motivation samt prestation utifrån arbetsgivarens perspektiv att styra med hjälp av detta.

1.3 Frågeställning

Hur använder arbetsgivare monetära incitament för att påverka anställdas motivation och prestation?

1.4 Avgränsningar

Avgränsningen har skett till att enbart intervjua personer som innefattar, eller har innefattat, en roll med personalansvar, där personalen har inslag av monetära incitament i sin lön. Vi har inte valt att inkludera intervjuobjektens kön eller ålder eftersom studiens frågeställning inte ter sig som ett jämförande mellan monetära incitament och ålder samt kön. Eftersom att fokus på studien ligger i *hur* och inte *vad* har vi inte undersökt monetära incitament i form av absoluta tal.

2. Teoretisk referensram

För att styra arbetstagare i riktning mot företagets mål kan man med hjälp av incitament motivera sin anställda, vilket då blir ett styrmedel. Genom ett styrmedel kan anställdas beteende belönas eller bestraffas. Beroende på hur arbetsgivare använder styrmedel påverkas anställdas prestation eftersom det är något som kan påverkas av bland annat motivation eller incitamentsystem. Incitamentsystem innefattar bland annat monetära och icke-monetära incitament, som i sin tur innefattar bland annat provision, bonus och flexibilitet. Nedan följer relevanta teorier som används för att förklara dessa samband. Teorierna som har beskrivits har olika publiceringsår, vilket medför en diskussion kring relevansen för de i dagens samhälle. Teorierna med ett nyare publiceringsår har valts för att få en inblick i nyare studier och som har tagit hänsyn till dagens samhällsutveckling. Äldre teorier som används kontrollerades att de fortfarande är aktuella idag, vilket de har varit, genom att bland annat vara klassiska teorier som fortfarande används för att förklara och definiera samhällsproblem.

2.1 Motivation

Människan stimuleras av olika typer av motivationsfaktorer, som yttre och inre. Inre motivation är det som påverkas av inre vilja av att göra något, medan den yttre motivation är det som påverkas av handlingars utfall (Ryan & Deci, 2000). Inre motivation leder till inre tillfredsställelse genom att utföra en aktivitet. Det finns ingen yttre påverkan för att utföra en aktivitet, utan endast en inre vilja. Aktiviteter som faller under inre motivation är sådana som i sig själva är en belöning. Yttre motivation däremot är resultatet som genereras av ett visst utfört arbete. Monetära och icke-monetär incitament skulle därför falla under delen som är yttre motivation. För att en individ ska må bra behövs båda delarna av motivation, eftersom de kompletterar varandra (ibid.). Att vara motiverad innebär att individen är villig att göra något. Genom att se hur aktiv eller engagerad någon är kan det utläsas om denna person är motiverad eller inte.

Taylor (1942) redogör för Scientific Management. Den huvudsakliga teorin inom det perspektivet är att människor värdesätter pengar och motiverades av att få en högre lön. Genom att med hjälp av tid beräkna hur mycket som kan utföras under en produktion sätts mål för hur stora mängder som ska produceras. Om det är så att dessa mängder producerades under en kortare tid får arbetstagaren en bonus. Genom bonusen motiveras medarbetaren att prestera så bra som möjligt. Bonusen blir en yttre faktor som påverkar individens vilja till att prestera, vilket innebär att det klassas som en yttre motivation (Ryan & Deci, 2000). Arbetet kommer inte vara en belöning i sig utan den belöning som fås är den monetära.

Ledarskapet har genom åren förändrats för att tillfredsställa vad människor värdesätter och på så sätt kunna motivera de genom arbete. Efter att Human Relations-teorin började växa fram har synen på vad människan värdesätter förändrats från Taylors (1942) teori om Scientific Management (Grey, 2009). I Human Relations-teorin ses det istället till människors djup och hur de inte bara motiveras av pengar. Det visades hur människan värdesatte och motiverades av att ha en balans mellan arbete och livet utanför till större del, än att tjäna så mycket pengar som möjligt. Sett till hur den historiska förändringen skett diskuterar Grey hur människors

motivation har förändrats och att det idag inte endast ses till att pengar motiverar människor utan att flertalet faktorer påverkar motivationen. Scientific Management och Human Relations ser motivation på olika sätt och genom Ryan och Decis (2000) förklaring på motivationer kan Scientific Management kopplas till en yttre motivation, där människan vill utföra en prestation för att få belöningen. Däremot kan Human Relations ses som inre motivation, eftersom individen kommer att motiveras av att utföra aktiviteten oavsett utfallet. Där går ena arbetssättet ut på att arbetet och arbetsvillkoren ska bli själva belöningen, medan det andra arbetssättet fokuserar på en materiell belöning (Anthony et al. 2014).

Generellt ställer sig organisationer i dagens samhälle positivt till att pengar används som ett motivationsverktyg. Vissa menar dock på att prestationsbaserade lönesystem även kan ha en negativ påverkan på organisationer (Gilbreath & Harris, 2002). Under tidigt 1900-tal när etablering av renodlade produktionsföretag tagit fäste uppstod även ett sätt att med enkelhet lönesätta arbetstagares arbete genom producerad kvantitativ. För att definiera ett prestationsbaserat lönesystem finns det åtminstone en del av lönen som grundar sig på individens utförda prestation. Ett sådant lönesystem kan uttryckas på individuell nivå, gruppnivå, samt organisatorisk nivå. Trots kritik mot ett sådant lönesystem genom att det exempelvis inte är effektivt i praktiken och att det inte är bästa motivationsfaktorn, finns dock delar som visar på positiva effekter av ett prestationsbaserat lönesystem (ibid.). Exempelvis kan det vara att det ökar motivationen, samt uppmuntrar anställda till att uppnå prestationsmål och att sätta högre mål. Prestationsbaserade lönesystem ska inte särskiljas från Human Relations utan istället kombineras. Det prestationsbaserade lönesystemet har en förmåga att attrahera och behålla de bästa arbetarna, medan Human Relations ska se till att även andra värdesättningar hos de anställda tas hänsyn till och genom detta kan de negativa effekterna undvikas. Likt Grey (2009) och Taylor (1942) diskuterar Gilbreath och Harris både hur Scientific Management och Human Relations kan kopplas till ett prestationsbaserat lönesystem. Till skillnad från Grey och Taylor trycker de senare nämnda författarna att dessa teorier inte ska särskiljas utan istället kombineras för att få de bästa effekterna. Vilket faller i samklang med Ryan och Decis (2000) förhållande till inre och yttre motivation.

2.2 Styrmedel

En del av begreppet styrmedel kan förklaras i form av övervakning och straff. Foucault (2017) förklarar detta huvudsakligen i fängelsemiljöer, men även hur det kan kopplas till hela samhället. Övervakningen sker överallt i det dagliga samhället för att kunna mäta och ha en disciplin. Genom övervakning bestraffas oönskade eller belönas önskade beteenden. Historiskt sett har bestraffningen skett kroppsligt genom exempelvis fysiskt våld, men detta har med åren ändrats och nu är den mer psykiskt genom exempelvis sanktioner. När den fysiska bestraffningen började avvecklas utvecklades Panoptikon som är ett fängelse där fångarna konstant har en känsla av att vara övervakade, men kan inte med säkerhet veta när det sker. På så sätt ledde detta till ökad disciplin hos fångarna eftersom de inte ville riskera att få en sanktion i fall de skulle vara övervakade. Sanktioner kan te sig i olika former, i fängelset kunde det innebära en längre fängelsestid, men på arbetsplatsen kan det vara utebliven lön. För att kunna forma arbetstagare kan övervakning användas som styrmedel. Genom övervakning på arbetsplatser kan det införas en viss disciplin hos medarbetaren.

Ett styrmedel som kan användas är monetära incitament. Dessa kan utformas som belöning för väl utfört arbete, på samma sätt som det kan utformas som straff för ett mindre bra utfört arbete. Om en arbetsgivare upplever att arbetstagare inte uppfyller de kraven som ställs finns det belägg för att kritisera och straffa (Merchant & Van der Stedes, 2012). Straff behöver inte vara direkta straff utan kan också påvisas genom en avsaknad av en positiv belöning, såsom att inte få en bonus utbetald eller att inte bli befördrad. Detta kan som Foucault (2017) beskriver ses som en psykisk bestraffning, eftersom det kan vara påfrestande att inte få en belöning som utlovats för ett väl utfört arbete. På så sätt blir det monetära incitamentet ett styrmedel, eftersom arbetsgivaren genom att belöna eller straffa försöker styra arbetstagarens handlingar. Genom att den anställde är medveten om konsekvenserna för att inte utföra arbetet, kommer den vara medveten om övervakningen oavsett om den utförs eller inte. På så sätt har arbetsgivaren möjlighet att införa en disciplin hos den anställda. Disciplinen kommer medför att arbetstagaren kommer utföra arbetet enligt angivelserna för att undvika bestraffningen.

Anledningen till att styrmedel kan användas är den ökade möjligheten för organisationer att nå framgång. För att en organisation ska kunna sträva framåt rekommenderas det att sätta upp mål. Dessa mål kan vara olika mellan en grupp och en individ. Alla inom organisationen kan ha olika mål, gruppen kan ha ett, chefen kan ha ett och individen kan ha ett. För att minska risken att det finns för många olika mål i organisationer är det teoretiskt möjligt att endast anställa individer med samma motivationer och mål, vilket menas på inte vara rimligt (Kerr, 1975). Ett annat alternativ är att anställa individer som inte har samma motivationer och mål som organisationen för att komplettera varandra, men det kräver åtskillig kunskap. För att motivera individer försöker organisationer använda sig av belöningsystem. Eftersom anställda och organisationer oftast har olika motivationer och mål medför det att belöningarna som organisationerna utfärdar inte motsvarar alla anställdas förväntningar. Det finns alternativa belöningsystem, där Kerr menar att om de anställda är omotiverade måste organisationen se över belöningsystemet. Det är viktigt att ha i åtanke att det inte är belöningen som ska forma beteendet, utan det är det specifika beteendet som ska belönas. För att visa anställda vilket beteende som är önskat i organisationen är det av vikt att ha ett relevant belöningsystem. Kerr diskuterar hur belöningsystem inte ska ses som ett styrmedel till skillnad från Foucault (2017), utan att detta endast ska vara en bekräftelse på ett beteende. Dessutom ska beteenden inom organisationer belönas istället för att kritiseras och straffas som Merchant och Van der Stedes (2012) syftar till. Monetära incitament exempelvis ska alltså belöna ett beteende, inte straffa. Samtidigt som beteendet inte ska straffas ska det inte heller formas. Provision ska exempelvis alltså vara en belöning på ett väl utfört arbete, den ska inte påverka individen till att göra arbetet och utebliven provision ska inte heller straffa individen (Kerr, 1975).

2.2.1 Incitamentsystem

Incitamentsystem som styrmedel omfattas enligt Merchant och Van der Stede (2012) av tre huvudområden som alla syftar till att styra arbetstagare mot organisationens mål. Det första utgörs av att incitamentet ska göra arbetstagaren uppmärksam om vikten av att uppnå vissa mål mer än andra. Att tillfredsställa en kund kan vara av större vikt än kostnaden och då är det viktigt att skapa förståelse kring vilket område som ska prioriteras. Med hjälp av belöning i

detta skede kan arbetstagaren själv råda över hur målet ska uppnås. Den andra utgörs av att incitament ska generera motivation hos arbetstagaren för att på så sätt prestera högre och nå satta mål. Den tredje och sista omfattas av att attrahera nya arbetstagare och samtidigt bevara nuvarande som innefattar dyrbar kunskap till organisationen. Incitament som grundar sig i individuella bedrifter kommer enligt Merchant och Van der Stede tilltala arbetstagare som uppskattar denna form av arbete.

Även om incitament ofta relateras till de monetära omfattas det även av de som är icke-monetära. Icke-monetära incitament kan utgöras av friheten på arbetsplatsen när det kommer till flexibilitet och möjligheten till att skapa en karriär (Anthony et al. 2014). Dessa typer av incitament kan också vara prestationsbaserade, vilket innebär att den anställde kan ha möjlighet att påverka även dessa. Skulle de vara prestationsbaserade kan de uttryckas på så sätt, att beroende på hur den anställde presterar, har den olika stor möjlighet till frihet och flexibilitet på arbetsplatsen. Incitament ska fungera som ett stimuli. Stimulit kan antingen spegla sig i materiella former, där monetära incitament ingår, eller icke-materiella former som mer påverkar individens valmöjligheter.

För att använda monetära incitament som belöningsystem finns det fem olika principer (förväntningar, prestationsbaserade belöningar, belöna i rätt tid, rättvist belöningsystem samt icke-monetära incitament) som rekommenderas att använda som riktlinje (Aguinis, Gottfredson & Joo, 2013). Prestation bör definieras och mätas på ett korrekt sätt för att monetära belöningsystem ska vara effektiva. Specifika mått på prestation måste vara tillförlitliga men också giltiga genom att kunna återspegla alla relevanta prestationer. Den första omfattas av att det finns behov av att ange vad de anställda förväntas göra, liksom vad de måste avstå från att göra. Annars kan de anställda fokusera på områden som inte är önskvärda för organisationen, inklusive motsägelsefullt beteende likt Green Giant-exemplet, där anställda fick monetära incitament baserat på antal borttagna insekter från maten. Detta ledde i sin tur att de anställda tog med sig insekter hemifrån för att visa en bild av högre prestation. Likt Kerr (1975) sagt kan felaktiga mått och definitioner på prestation leda till att arbetsgivare felaktigt belönar ett beteende, men egentligen önskar att anställda visar ett annat. Den andra principen utgör prestationsbaserade belöningar, som omfattas av att se till att lönenivåerna varierar väsentligt baserat på prestationsnivåer (Aguinis, Gottfredson, & Joo, 2013). Här är det viktigt att tydligt kommunicera att löneskillnader beror på prestationsskillnader och inte andra faktorer. Den tredje principen redogör för behovet av att belöna anställda i tid. Det är bättre att belöna anställda tätt inpå att de har uppvisat föredömliga beteenden så att incitamenten tydligt kopplas till det beteendet. Princip fyra handlar om att hålla belöningsystemet rättvist. Det är viktigt att behålla rättvisa i belöningsystem, inte bara för att det är rätt att göra, utan också för att anställdas uppfattning om rättvisa leder till en mängd önskvärda attityder såsom organisatoriskt engagemang och beteenden. Den sista principen handlar om användning av icke-monetära belöningar som tillägg till de monetära. Anledningen är att icke-monetära incitament utvecklar och motiverar anställda på sätt som monetära inte gör. De icke-monetära incitamenten som kan användas är exempelvis flexibla arbetstider eller arbetstagarens möjlighet till att själv bestämma hur arbetsuppgifterna ska utföras. Ett icke-monetärt incitament kan även vara något så enkelt som motiverande kommentarer och fraser som arbetsgivaren ger den anställde (Kvaløy et. al, 2015).

Vid användning av monetära incitament som styrmedel blir det en koppling mellan prestationen och lön, med andra ord skapas en prestationsbaserad lön. Kopplingen mellan lön och arbetstagarens prestation kan ha negativa utfall (Baker, Jensen & Murphy, 1988). Sett utifrån de negativa utfallen kan det vara mer fördelaktigt för arbetsgivare att använda sig av likartade grundlöner mellan anställda. En av effekterna med monetära belöningssystem är självbedrägerier där det menas på att människans inre motivation med arbetet minskar. Detta är ett resultat utav att de yttre motivationsfaktorerna används i en för hög utsträckning (Ryan & Deci, 2000). Genom att inte använda de inre motivationsfaktorerna kommer individen endast se till de yttre belöningarna och inte den större meningen med arbetet. Utöver detta kan monetära belöningar öka ansträngningarna på kort sikt, vilket ger anställda en känsla av ekonomisk trygghet dock minskar deras prestation och moral på lång sikt (Baker, Jensen & Murphy, 1988). Risken är att de negativa effekterna av rörlig lön överstiger de positiva vilket inte är lönsamt. Slutligen anser arbetsgivare att detta system måste mäta arbetarnas prestation, vilket gör det nödvändigt att särskilja olika arbetstagare. Denna åtgärd har negativa konsekvenser för den anställdes moral, eftersom de anställda kan känna särskiljning från arbetsgivare. Detta är anledningar till att arbetsgivare föredrar system med fasta likartade grundlöner mellan anställda och även anledningar till att forskarna menar att likartade grundlöner är mer gynnsamt (ibid.).

Monetära incitament utgörs av ersättningar och belöningar i olika former. Bonus baserad på vinst och provision på försäljning är några exempel på detta (Kishore et al. 2013). Bonus och provision används främst av företag som har en tydlig försäljningspersonal där det med en enkelhet går att mäta prestationen hos arbetstagarna. Syftet med detta ligger i att arbetstagare har ett mål som nås genom ett högre engagemang och därefter belönas när kraven för målet uppfyllts. Bonus innebär att arbetstagaren får ett mål att nå upp till. Om detta genomförs belönas denne med ett monetärt incitament för sin bedrift. Riskerna som kan uppstå med denna typ av incitament är att arbetstagarna enbart gör det som krävs för att uppnå målet som genererar bonusen för att sedan bistå med en lägre insats. Ett sätt för företag att kringgå detta problem är att istället använda sig av incitament i form av provisionsbaserade löner. Denna typ av incitament omfattas av att arbetstagaren istället får en del av vinsten som uppstår vid uppnått mål. Provision går att dela in i två delar där den ena är som ett tillägg till grundlönen, då omfattas det oftast av en lägre procentuell del av vinsten. Den andra utgår från att enbart använda provision som lön vilket då innefattar en högre procent av vinsten men att samtidigt välja bort grundlönen. Det finns risker med både bonus och provision. Som tidigare nämnt att använda bonus som incitament kan generera en mättnad i motivation när målet är uppfyllt. Det finns även problem med att använda ett provisionsbaserat lönesystem. Det stora problemet här omfattas av att arbetstagare väljer bort arbeten som genererar en lägre provision och enbart fokuserar på de som tillhör den kategorin som ger hög provision. Exempel på detta kan ses hos säljare där det prioriteras att sälja dyrare produkter snarare än billigare då provisionen omfattas av större utdelning ju dyrare produkt. Vid användande av bonus som motivationssystem kommer det vara viktigt att göra arbetstagaren uppmärksam på de uppsatta målen och motivera dem till att prestera högre än de uppsatta målen (Merchant & Van der Stede, 2012). Vid provision är det istället viktigt att förmedla målen med arbeten som genererar lägre provision.

Det är viktigt att arbetstagare även utför sådana typer av arbeten, eftersom organisationen gynnas av alla arbeten oavsett hur hög provision den enskilda arbetstagaren får.

2.3 Teoretisk syntes

De tidigare teorierna har beskrivit styrmedel, incitamentsystem som styrmedel, motivation och prestation, dock separerat från varandra, eller endast delvis kopplat. Genom att koppla ihop de tidigare teorierna med varandra kan det skapas ett samband som kommer underlätta bevarandet av frågeställningen. Sett till en egenkonstruerad modell kan styrmedel ses som en utgångspunkt för att ledare ska ha möjlighet påverka sina anställda. Styrmedel byggs genom ett incitamentsystem i form av monetära eller icke-monetära incitament. Genom ett incitamentsystem kommer detta påverka anställdas motivation. Påverkas motivationen utifrån incitament är det yttre motivationsfaktorer som reagerar. Styrmedel kan även påverka motivationen utan ett incitamentsystem, vilket kommer innebära att de inre motivationsfaktorerna då reagerar. Prestation hos anställda är något som kommer påverkas utifrån motivation. På så sätt blir det följder som påverkar varandra. Utifrån att se detta samband mellan de olika begrepp samt näringslivets uttalanden kommer det underlätta i besvarandet av frågeställningen och att se hur arbetsgivare använder monetära incitament för att påverka motivation och prestation hos anställda. Eftersom fokuset riktas mot monetära incitament kommer även individens yttre motivationsfaktorer prioriteras i analys framför de inre.

3. Metod

För att kunna utföra studien har det gjorts vissa metodologiska beslut. Dessa beslut har haft en påverkan på studiens utslag. Besluten har grundat sig i metodteorier samt rekommendationer för den önskade studien. Nedan följer en diskussion kring de valda metoderna.

3.1 Val av metod

Metoden för studien som valdes var en abduktiv ansats. Anledningen till detta var för att få möjligheten till att pendla mellan den teoretiska referensramen och empirin. På så sätt underlättade det möjligheten till att kunna besvara frågeställningen med hjälp av lämplig data både i den empiriska delen och den teoretiska. En abduktiv metod beskriver Patel och Davidson (2011) balanserar verkligheten med teorin och minskar risken för att lägga för stor vikt på antingen teorin eller verkligheten. Det börjades med att formulera en lämplig teoretisk referensram utifrån tidigare förståelse. Därefter samlades det information från näringslivet genom intervjuer för att använda som underlag i empirin. Den empiriska delen prövades sedan för att se om den teoretiska referensramen är tillräcklig för att besvara frågeställningen. Det pendlades fram och tillbaka på detta sätt till det konstaterades en slutsats.

Studien grundar sig i en kvalitativ karaktär. Vid en kvalitativ studie uttrycks resultatet i verbal form och är till större del tolkningsbart (Svensson, 2011). Genom en kvalitativ studie lämnas det större utrymme för att studie ska genererar en ny teori, ifrågasätta befintlig teori eller använda teori för att analysera empiriskt material, samtidigt ska kvalitativa undersökningar avse att anskaffa en annan och djupare kunskap än den fragmentiserande kunskap som ofta erhålls när kvantitativa metoder används. Tillvägagångssättet för att inhämta material skedde genom intervjuer, vilket medförde att den empiriska datan lämpade sig bättre att analysera som kvalitativ än kvantitativ. En kvantitativ studie hade medfört ett mer exakt numeriska svar men detta lämpar sig inte eftersom frågeställningen inte skulle kunna besvarats genom sådana svar (Lind, 2019).

Författarnas förståelse underlättade uppbyggnaden av intervjuguiden (bilaga 2) och valet av intervjuform. Utöver att den underlättade uppbyggnaden av intervjuguiden, medförde förståelsen även kunskap kring inom vilket område vi skulle genomföra vår litteratursökning efter relevanta teorier.

3.2 Urval

Intervjuobjekten var individer som hade olika former av personalansvar där anställda har monetära incitament som ett inslag i lönen. Urvalet till intervjuerna gjordes genom ett bekvämlighets- samt ändamålsenligt urval (Denscombe, 2010). Bekvämlighetsurvalet baserade sig på det geografiska läget, vilket var västsverige. Det ändamålsenliga urvalet grundade sig i vilka intervjuobjekt som var lämpliga för att kunna besvara forskningsfrågorna. I vår situation var det anställda med olika former av personalansvar inom branscherna sälj, tjänsteförmedling och industri. Detta eftersom dessa personer vardagligen arbetar eller har

arbetat inom detta område och på sätt kan förespråka näringslivets verklighet. Nedan följer en kort beskrivning kring vilka intervjuobjekten är:

Intervjuobjekt	Position
1	Regionchef för säljorganisation
2	Tidigare ansvarig för två företag inom tjänsteförmedling
3	HR-ansvarig inom ett industriföretag
4	Driver två butiker inom säljorganisation
5	Chef inom ett tjänsteförmedlingsföretag
6	HR-ansvarig inom ett industriföretag
7	Platschef inom industriföretag
8	Ansvarig för ett kontor inom säljorganisation
9	Driver ett kontor inom en säljorganisation
10	Ansvarig för två konto inom en säljorganisation
11	Ansvarig för ett kontor inom en säljorganisation
12	Försäljningschef inom en säljorganisation
13	Avdelningschef på ett företag inom tjänsteförmedling

Tabell för intervjuobjekt

Genom att kombinera ett bekvämlighetsurval och ett ändamålsenligt urval kunde lämpliga intervjuobjekt för att besvara frågorna hittas, samt att det inte var komplicerat för oss att hitta tid och plats för att genomföra intervjun. I enstaka fall fanns det inte möjlighet till att kombinera ett bekvämlighetsurval med det ändamålsenliga urvalet och i sådana situationer prioriterades det ändamålsenliga urvalet. Det var av högre prioritet att ha ett ändamålsenligt urval eftersom det bidrog till data för att kunna besvara den önskade frågeställningen. Det geografiska läget kompensterades med telefonintervjuer.

3.3 Utformande av intervjun

För att ge intervjuobjekten möjlighet till att prata fritt samt att vi skulle ha möjlighet att tolka svaren var våra frågor både inom låg grad av standardisering samt strukturering. För att tydligt förklara skillnaden mellan hög och låg strukturering definieras hög form av att intervjuobjektet knappast ges något utrymme alls för att svara fritt, där den låga formen av strukturering istället lämnar stort utrymme för egna tolkningar i svaren som ges, därmed kan resultatet av olika intervjuer variera. Standardisering avser hur mycket ansvar som lämnas till intervjuaren i form av frågornas utformning och inbördes ordning (Patel & Davidsson, 2011). Anledningen till att detta var mer lämpligt i denna studie var för att kunna göra en kvalitativ analys av resultatet. Skulle standardiseringen och struktureringen ökat, hade möjligheten till egna tolkningar

minskat, samtidigt som intervjuobjekten inte hade haft samma möjlighet till att ge de svar de velat i alla situationer.

Intervjuerna skedde genom en tratt-teknik som började med öppna frågor som sedan gick mot att vara semistrukturerade, vilket öppnade upp för en bredare diskussioner under intervjuerna samt att det fanns möjlighet till att ställa följdfrågor (Patel & Davidsson, 2011). På så sätt gav vi ett stort utrymme till intervjuobjekten att kunna ge dem svar de önskade. Att intervjuerna var semistrukturerade innebar att det ställdes ett tydligt antal frågor i en nedskriven intervjuguide (bilaga 2) där samtliga frågor ställdes till intervjuobjekten men gav författarna möjlighet att ställa följdfrågor samt ändra ordningsföljden till frågorna. Vid utformning av intervjuguiden valdes det att formulera frågor som väckte diskussion snarare än kortfattade svar. Frågorna listades inom fem områden; inledande frågor, monetära incitamen, prestation, motivation och avslutande frågor. Frågorna listades sedan inom dessa områden och delades upp så att de skulle ha en så naturlig övergång som möjligt till nästa område (Lantz, 2013). Genom att strukturera intervjuguiden indelat i olika teman kunde intervjuerna anpassas till intervjuobjekten genom att antingen tala fritt inom respektive område alternativt att vi följde en något striktare struktur där vi inom varje tema hade tydliga frågor som vi önskade att besvara. Genom detta gavs intervjuobjektet en lättfattlig bild av vad författarna ville efterfråga. Dessutom underlättade det öppningar till att kunna ställa följdfrågor.

3.4 Datainsamling

Som tidigare nämnt genomfördes totalt 12 intervjuer; åtta stycken genom personliga möten och fyra per telefon. I empirin har intervjuobjekten valt att benämnas enligt Intervjuobjekt 1-13, utan inbördes ordning. Anledningen till detta är att läsaren inte ska ha möjlighet att utläsa vilka intervjuobjekten är, och de på så sätt ska kunna behålla sin anonymitet. Intervjuerna genomfördes mellan 6e och 18e decemeber och tog mellan 30 minuter och en timma, med anledningen till att intervjulängden berodde på hur snabbt intervjuobjekten pratade samt hur mycket de valde att utveckla sina svar. Nedan följer en sammanfattning kring intervjuernas längd och plats:

Intervjuobjekt	Tid	Plats
1	Knappt 30 minuter	Telefonintervju
2	Drygt 30 minuter	Telefonintervju
3	Drygt en timma	Intervjuobjektets kontor
4	Drygt 30 minuter	Telefonintervju
5	Drygt 50 minuter	Telefonintervju
6	Knappt 50 minuter	Intervjuobjektets kontor
7	Knappt 30 minuter	Intervjuobjektets kontor
8	Drygt 30 minuter	Intervjuobjektets kontor
9	Drygt 30 minuter	Intervjuobjektets kontor
10	Drygt 35 minuter	Intervjuobjektets kontor
11	Knappt 35 minuter	Intervjuobjektets kontor
12	Knappt 30 minuter	Intervjuobjektets kontor
13	Drygt 30 minuter	Intervjuobjektets kontor

Tabell med plats och tid för intervjuer

Samtliga intervjuer spelades in, i sin helhet med godkännande från intervjuobjekten. Det fördes inga anteckningar under intervjuerna för att författarna skulle vara så närvarande som möjligt. En önskan om att genomföra intervjuerna på arbetsgivarens arbetsplats lades fram för att vi inte skulle ta upp någon extra tid utöver den tid intervjun i sig tog. I vissa fall var detta dock inte genomförbart på grund av de geografiska placeringar men även till följd av tidsbrist. I dessa fall valdes telefonintervju som substitut till möte på arbetsplatsen. Även här såg vi till att intervjuobjekten själva fick välja en tid som passade dem samt egen plats för genomförandet.

Intervjuguiden skickades medvetet inte till intervjuobjekten med anledning till att intervjuobjekten inte skulle ha möjligheten att förbereda svaren på frågorna då vi eftersökte rakare svar baserat på arbetsgivarens tycke och inte något som denne skulle leta upp i organisationens dokument.

Intervjuareffekten är något som kan uppstå under intervjutillfällena och innebär att intervjuaren påverkar intervjuobjektets svar, eller tvärtom (Lantz, 2013). Trots att erfarenheter av att genomföra intervjuer inte är särskilt stor hos någon av författarna så var det något som fanns med i tankarna redan från första intervjun. Författarna försökte undvika detta genom att inte bekräfta svar hos intervjuobjekten samt inte ställa ledande frågor. På så sätt skapades en högre tillförlitlighet i den insamlade datan.

3.5 Databearbetning

Den kvalitativa databearbetningen genomfördes genom kontinuerliga och iterativa växlingar mellan delar och helhet. Detta gjordes genom att vi växlade mellan att läsa hela transkriberade intervjuer till att sedan läsa specifika delar av de (Lantz, 2013). På så sätt kunde delar av intervjun sedan sättas i relation till hela intervjun. Eftersom det var en kvalitativ studie gavs möjligheten att löpande analysera datan under studien (Patel & Davidson, 2011). Fördelen med att löpande analysera var att det kunde genomföras direkt efter en intervju, och se hur genomförandet av studie fortskrida. Exempelvis visades det efter tre intervjuer att samma följdfråga uppkom, vilket medförde att denna fråga lades till i intervjuguiden.

Det inspelade materialet från intervjuerna transkriberades så snart som möjligt efter genomförandet. Eftersom det var mycket data som samlades gick det inte att ha det i huvudet eller via inspelning, då det är först genom bearbetning av materialet som nödvändiga reflektioner skapas (Aspers, 2011). Att det inspelade materialet transkriberades så snart som möjligt, medförde att författarna snabbt fick möjlighet att bearbeta materialet, där uppfattning som uppkom under intervjun kunde kopplas till det inspelade materialet.

Inför den slutgiltiga analysen genomfördes en noggrann genomgång av den insamlade empirin med avsikten att identifiera mönster, teman, kategorier och avvikelser. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2003) Det återfanns fem stycken grundteman som var; inledning, monetära incitament, prestation, motivation, och avslutning. Dessa resulterade i tre underteman transkriberingen som var; incitamentsystem, styrmedel och motivation. Empirin som efter transkriberingen var omfattande kategoriserades sedan in i olika teman vilka var de teman som transkriberingen kategoriserades i. Eftersom den kvalitativa datana innehöll nyanserade beskrivningar var det mer lämpligt att kategorisera den (Saunders, Lewis & Thornhill, 2003).

Analysen presenterade under de tre slutgiltiga teman som analysen av empirin bildade. Presentationen av analysen gjordes genom att presentera teori, empiriskt material och sedan avsluta med en egen tolkning. Detta för att läsaren skulle kunna tyda och följa tolkningar samt se ett tydligt samband mellan teori och empiri på ett enkelt sätt (Patel & Davidson, 2011).

3.6 Metodens tillförlitlighet

För att vi skulle uppnå en vetenskaplig tillförlitlighet i vår studie var det av vikt att ta hänsyn till autenticitet, pålitlighet och träffsäkerhet (Lind, 2014). Autenticiteten visades genom att klargöra vilka intervjuobjekt som deltog i studien, dock genom att fortfarande behålla anonymiteten. För att dessutom ge läsaren möjlighet till tolkning av de olika uppfattningarna som framkom bland intervjuobjekten användes deras egna ord i form av citat i empirin (Bryman, 2011). Detta har intervjuobjekten informerats om, samt getts möjlighet till att granska innan det användes i uppsatsen. Eftersom den insamlade datan var mycket omfattande, behövde det göras urval. Urvalen som gjordes till empirin var att endast ha med den datan som användes som underlag för att besvara studiens syfte och frågeställning

För att utomstående skulle ha möjlighet att bedöma pålitligheten var det av vikt att ha en transparens genom studiens gång (Bryman, 2011). Detta gjordes genom att utförligt beskriva metoden, samt dela med sig av material och resultat.

Genom att noggrant utforma en intervjuguide (bilaga 2) kunde vi säkerställa att intervjuobjekten svarade på frågor gällande de teman som berörde studiens forskningsområde. På så sätt kunde vi säkerställa att träffsäkerheten uppnåddes. För att träffsäkerheten ska ha uppnåtts ska det empiriska materialet omfatta det som studien faktiskt avser att undersöka (Bryman, 2011).

För att ett representativt material skulle uppnås genomfördes intervjuer med totalt 13 intervjuobjekt under 12 intervjuer. En av intervjuerna genomfördes med två intervjuobjekt samtidigt, eftersom de önskade så. En mättnad i det empiriska materialet märktes när det under transkriberingen och kodningen syntes ett tydligt återkommande mönster i svaren hos intervjuobjekten. Efter att det utförts 12 intervjuer med 13 personer framkom det en mättnad i insamlat material (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2011).

3.7 Etiska överväganden

För att forskning ska kunna bedrivas ställs det krav. Kraven innefattas av att forskning bedrivs på ett sådant sätt att det riktas mot betydelsefulla frågor samt håller en hög kvalitet, vilket benämns som forskningskravet vars huvudsakliga syssla omfattas av att befintliga kunskaper blir mer omfattande samt att metoder förbättras. Inom forskningen får individer inte under några omständigheter utsättas för psykisk eller fysisk skada, förödmjukelse eller kränkning vilket omfattas av individskyddskravet. Detta är en utgångspunkt för forskningsetiska överväganden. I sin tur kan individskyddskravet delas upp i fyra underkategorier; samtyckeskravet, konfidentialitetskravet, nyttjandekravet samt informationskravet. (Vetenskapsrådet, 2017).

3.7.1 Samtyckeskravet

Samtycke gavs genom godkännande av medverkan i studien efter läst missivbrev (bilaga 1). För att ytterligare säkerställa samtycke godkände intervjuobjekten deltagande av studien ännu en gång innan intervjuerna påbörjades. Fokus inom detta krav riktade till att samtycke behövde erhållas från dem som valde att delta i studien, för att med säkerhet veta att de frivilligt deltar i studien (Vetenskapsrådet, 2017). När ett samtycke har getts till studien innebär inte det per automatik att all utveckling samt eventuell vändning som studien omfattas av just det samtycket.

3.7.2 Konfidentialitetskravet

Inom studien var det viktigt för författarna att enbart ställa arbetsrelaterade frågor, där det inte gick att utläsa personlig information kopplad till intervjuobjekten. Detta gjordes genom att frågorna i intervjuguiden (Bilaga 2) var uppbyggda genom att inte beröra personliga uppgifter. För att uppfylla konfidentialitetskravet användes de personuppgifter som framkom under studien med fullständig sekretess (Vetenskapsrådet, 2017).

3.7.3 Nyttjandekravet

Nyttjandekravet berör vikten av att den insamlade informationen endast får brukas till syfte för studien. Uppgifterna som samlats in får ej användas för kommersiellt bruk eller icke-vetenskapliga ändamål (Vetenskapsrådet, 2017). Innan varje intervju avslutades ställdes frågor angående eventuell information som var extra känslig för intervjuobjekten. På så sätt var det lättare för författarna att veta vilken information som skulle användas med extra stor försiktighet. För att intervjuobjekten skulle ha möjlighet att veta hur denna data presenterades gavs de också möjlighet att läsa igenom eventuellt använda delar innan uppsatsen publicerades.

3.7.4 Informationskravet

För att uppfylla informationskravet informerades deltagarna om vad deras uppdrag var samt vad deras medverkan skulle leda till (Vetenskapsrådet, 2017). Denna information gavs vid två tillfällen, vid utskick av missivbrev (bilaga 1) samt innan intervjun påbörjades. Informationen som lämnades till deltagaren innehöll studiens syfte, vilken institution som bedriver den samt vilka som genomförde studien. Det presenterades vilka villkor som gällde för studien samt att intervjuobjekten har rätten att avbryta sin medverkan när som helst då ingen kan tvingas till ett deltagande (Vetenskapsrådet, 2017).

4. Empiri

För att kunna besvara frågeställningen till studien behövdes det information kring hur olika arbetsgivare i näringslivet arbetar. Denna informationen ska spegla verklighetens bild. För att få information kring hur arbetsgivare arbetar intervjuades det individer med olika tjänster med personalansvar inom sälj, tjänsteförmedling och industri. Nedan följer en beskrivning av informationen de har lämnat.

4.1 Incitament

När det ses till användningsområdet av monetära incitamenten på olika arbetsplatser går det att se en tydlig skillnad beroende på vilken typ av monetärt incitament som används. Ses det till arbeten som har 100% provisionsbaserad lön väljer många arbetsgivare att ge en fast garanterad lön den första perioden, exempelvis 6 månader, som sedan övergår till en 100% provisionsbaserad lön. Anledningen till detta är att skapa rätt förutsättningar för att lyckas med en sådan typ av lönomodell (Intervjuobjekt 4). Trots att arbetsgivare som arbetar 100% med provision skulle önska att lönen bestod till viss del av en grundlön, som täcker fasta utgifter, och resterande baseras på provision så är det inget som hade varit en hållbar lösning. Personalen önskar att fortsätta arbeta på 100% provision, eftersom provisions-delens procentsats skulle behöva sänkas relativt den procentsatsen som finns idag, vilket av anställda inte är uppskattat. Det har visats att arbetsuppgifter med lägre provision tenderar att ha ett lägre engagemang hos anställda, dock kommer de alltid att utföras (Intervjuobjekt 10).

Något som är återkommande när det talas med personer som använder provision är just att säljare är en speciell typ av människor och att alla inte är gjorda för den typ av arbete. 50% slutar redan inom två år. I samklang med detta beskrivs även möjligheten till att tjäna oerhört mycket pengar under en kort tid när det arbetas med provision och även hur lätt det är att göra det genom att följa utsatt arbetsbeskrivning (Intervjuobjekt 9). Denna möjlighet är en av anledningarna till att en stor andel lockas till ett sådant yrke, samtidigt som det blir en väldigt självsanerande bransch. Säljs inga produkter, och arbetstagaren inte får en lön kommer personen själv välja att sluta (Intervjuobjekt 12).

Ses det istället till yrken som har bonussystem lyfts det fram olika tankar kring utdelning. Systemet kan vara uppbyggt på olika sätt där bonusen exempelvis kan baseras på månadsvisa eller årsvisa resultat. Ett exempel på hur det fungerar enligt månadsvis utdelning är att anställda får bonusen först när ett mål uppnåtts. Sedan betalas bonusen ut baserat på hur mycket arbetstagaren har arbetat procentuellt, det vill säga arbetar den anställde 100% får den 100% av bonusen respektive 70% får den 70% av bonussumman (Intervjuobjekt 1). I vissa fall genereras bonusen enbart genom företagets resultat, det vill säga att anställda får en del av vinsten. I en sådan situation är det inte lika lätt för den enskilde individen att påverka utfallet. Samtidigt kan det upplevas som att det inte finns någon större tanke, från arbetstagarens håll på att det finns en bonus att strävar efter. Det kan upplevas som att målet är för långt bort samtidigt som det inte är någon större bonus som utdelas (Intervjuobjekt 7).

Det finns en historisk tradition i att använda monetära incitament, men anledningen till att arbetsgivare väljer att fortsätta använda det är att det är positivt och borde fortskrida i framtiden. “Varför vi har det, det är för att det funkar. Det är bra för företaget, det är bra för de anställda. Win-win.” (Intervjuobjekt 10). Enligt arbetsgivarna ses det som positivt av anställda i form av ett extra tack samtidigt som arbetsgivarna kan driva anställda till att arbeta mer. Ännu en anledning till att arbetsgivare tror att anställda uppskattar det är möjligheten till att bestämma sin egen lön. Genom att ha inslag av monetära incitament i lönen har arbetstagaren själv möjlighet att välja hur mycket den vill tjäna (Intervjuobjekt 8). Arbetstagaren har själv möjlighet att sätta sina mål för att nå ett visst lönebelopp. Därefter är det upp till arbetstagaren hur mycket den ska prestera för att nå den önskade lönenivån.

Monetära incitament behöver inte alltid speglas i direkta likvida medel utan kan också innefatta andra ersättningar i form av friskvårdsbidrag, betalda läkarbesök, och lunchtillägg (Intervjuobjekt 13). När de monetära incitamenten visar sig i dessa former baseras de inte på mål eller prestation utan det är istället något alla anställda får möjlighet till att använda. Avsikten arbetsgivare har vid dessa typer av incitament är att attrahera arbetstagare till att arbeta hos dem, mer än att få enskilda individer eller grupper att prestera mer (Intervjuobjekt 3).

Arbetsplatser provar ofta olika incitamentsystem för att se vilken typ som passar bäst i lönomodellen. I början var exempelvis lönen 100% provision, men där det även fanns en gruppbonus om gruppen uppnådde ett gemensamt mål. Detta visade sig dock inte vara lönsamt eftersom arbetstagare presterade olika mycket inom gruppålet men alla belönades lika mycket. Samtidigt som vissa valde att prestera sämre på de personliga målen eftersom det fanns en form av säkerhet med gruppålet (Intervjuobjekt 12). För att tillfredsställa en bredare grupp arbetstagare finns exempel på arbetsplatser som erbjuder anställda olika lönomodeller med monetära incitament där arbetstagaren själv får välja vilken den anser vara bäst lämpad (Intervjuobjekt 4). Det kan exempelvis stå mellan 100% provisionsbaserad lön med högre procentsats vid provisionen, eller en grundlön och provision utöver det med en lägre procentsats vid provisionen.

Olika typer icke-monetära incitament förekommer bland de olika organisationerna men det som är mest vanligt är flexibilitet. Vissa organisationer kan erbjuda ett väldigt fritt arbete både till plats och tid förutsatt att mål och budgetar uppnås “Vi har frihet under ansvar som A och O liksom” (Intervjuobjekt 10). Andra organisationer erbjuder olika typer av tidbanker som exempelvis komptimmar (Intervjuobjekt 13). På arbetsplatser där det finns ett större krav på att befinna sig på arbetsplatsen och möjligheten till flexibla arbetstider inte ryms i samma utsträckning, kan istället arbetsgivare arbeta hårt för att belöna arbetstagare, genom exempelvis att pussla ihop semestertider till dennes fördel (Intervjuobjekt 7). “Om du presterar bra generellt sett... så får du ledig även om det sätter mig i en väldigt svår situation”, “Men tar du inte för dig och presterar dåligt. Gör minsta möjliga för så mycket pengar som möjligt, då ger vi dig inte ledigt om vi inte tvingas ge dig ledigt” (Intervjuobjekt 1).

Genom att erbjuda möjligheten till att vara en del av varumärket skapas en trygghet hos arbetstagare. En väl etablerad organisation kan medföra icke-monetära incitament i form av "livsbalans och utveckling" (Intervjuobjekt 3). Det finns arbetstagare som strävar efter att vilja att göra sitt yttersta om de har rätt miljö för att verka i, även om lönen är bättre inom en annan organisation (Intervjuobjekt 3). Inom säljorganisationer kan varumärkets värde genererar stora fördelar för arbetstagare i form trygghet i arbetet genom att organisationens varumärke är starkt. Väljer en anställd ett företag med ett konkurrenskraftigt varumärke får denne en viss fördel jämfört med en branschkollega i en annan organisation med mindre svagare varumärke. Konkurrenskraftiga organisationer kan nästintill garantera så pass många kunder att säljaren inte behöver oro sig för en bristande kundkrets (Intervjuobjekt 12).

En annan typ av icke-monetärt incitament som erbjuds av arbetsgivare är olika typer av karriärmöjligheter. Ett exempel på detta är bland annat utbildningar eller befodringar. Antalet utbildningar och utbildningstyp baserar sig på det satta målet mellan arbetsgivare och arbetstagare (Intervjuobjekt 5). En typ av befordran är erbjudandet om framtida delägarskap (Intervjuobjekt 8). Det finns möjlighet för anställda att nå högre positioner inom företag genom att prestera bra, visa lojalitet och utstråla företagskulturen.

4.2 Styrmedel

Beroende på uppbyggnaden av företagets lönesystem blir monetära incitament olika stort styrmedel. I ett företag som baserar hela lönen på provision utan grundlön, medför det att monetära incitamentet blir av stor betydelse för den anställde. Här är det då vanligt att sätta upp mål i form av budgetar som baserar sig på hur mycket den anställde har sålt. Eftersom hela lönen baserar sig på det uppsatta målet och den anställde inte kommer få någon lön om målet inte är uppnått blir det ett tydligt styrmedel för arbetsgivaren (Intervjuobjekt 8). Arbetsgivaren försöker i dessa fall styra den anställde att uppnå målet genom de monetära incitamenten. Målen som sätts upp ska gynna både företaget och arbetstagaren. På så sätt blir incitamentsystemet även ett styrmedel för att styra företaget.

Även om många organisationer där lönen grundar sig på monetära incitament använder detta som styrmedel, finns det företag där hela lönen är provisionsgrundande som menar att det inte går att använda för att styra (Intervjuobjekt 4). Om arbetstagarna i företaget inte motiveras av likvida medel, går det inte att styra med hjälp av detta. I en sådan situation, skulle arbetstagaren vara missnöjd med sin prestation även om de uppsatta likvida målen nåtts men det utförda arbetet inte gjorts tillräckligt bra. Då är det viktigt att hitta ett djupare syfte med arbetet och istället motivera med det.

Genom att införa en helt provisionsbaserad lön blir det en trygghet för arbetsgivaren i form av att inte behöva ha någon utgift i form av arbetskraft förrän intäkten är gjord (Intervjuobjekt 2). Alla anställda vill ha en lön för det arbete som gjorts, och genom att ge lönen först efter att arbetet utförts kan arbetsgivaren styra arbetstagaren i den riktning som önskas. Har den anställde ingen grundlön är den beredd att göra mer i sitt arbete för att få sin lön (Intervjuobjekt 5). Därför är det lättare för arbetsgivaren att ställa högre krav på sina anställda jämfört med om det endast hade getts en grundlön. Dessutom är det viktigt för arbetsgivaren att ha bra insikt i

vilka arbetsuppgifter som har utförts och vilka mål som har uppnåtts. På så sätt kan arbetsgivaren använda målen för de monetära incitamenten som ett övervakningssystem (Intervjuobjekt 2).

En stor fördel arbetsgivare ser med monetära incitament och bland annat provision är att procentsatsen provision är lika för alla anställda, vilket medför att arbetsgivaren inte behöver lägga en fokus på att diskutera hur hög lön anställda ska ha utan kan fokusera sitt ledarskap på andra delar (Intervjuobjekt 12). Arbetsgivaren kan då istället fokusera på exempelvis gruppssammanhållningen, effektivisering, arbetsprestation, eller arbetsutförandets kvalitet. Säljorganisationer som har en grundlön men även ett bonussystem brukar också sätta upp mål där bonusen ges till arbetstagarna om målet uppnåtts. Målet i detta fall baserar sig på hur företagets tillväxt ska se ut (Intervjuobjekt 1). Dock menar arbetsgivare att det är viktigt att sätta relevanta mål för medarbetaren utifrån företagets tillväxt för att monetära incitament ska bli ett användbart styrmedel. Sätts det ett för högt mål som inte är möjligt för arbetstagare att nå, blir det en negativ stämning mellan arbetstagarna och drivet för att uppnå målet försvinner. I dessa fall har företag fått negativ kritik av anställda och på så sätt har arbetsgivare kunnat justera målen. I fall där arbetsgivare har satt för höga mål och arbetstagarna har tappat fokus på att nå målet har företaget fått röda siffror. I situationer där de monetära incitamenten är låga är det bättre att ha lägre mål (Intervjuobjekt 1). I dessa situationer motiveras anställda av det monetära incitamentet men det blir inte avgörande för om de kommer utföra sitt arbete eller inte. Istället blir det mer som en bekräftelse på de gröna siffrorna. Säger arbetsgivaren att företaget har presterat med gröna siffror är det svårare för arbetstagaren att greppa än om det ges en materiell bekräftelse på det. Samtidigt har arbetsgivaren möjlighet att ge en liten belöning för bra utfört arbete (Intervjuobjekt 1).

4.3 Motivation

En gemensam faktor för många arbetsgivare är att motivation är något individuellt och måste anpassas till varje individ. "Vi kan säga såhär, motivation kommer inifrån, så vi kan aldrig motivera en person och alla har olika motivatorer som får upp de ur sängen på morgonen." (Intervjuobjekt 6). Vissa anställda motiveras mer av att få bekräftelse genom materiella belöningar, medan andra motiveras mer av att få bekräftelse genom handlingar. Därför är det viktigt för arbetsgivaren att läsa av olika anställda för att sedan kunna anpassas sitt ledarskap till varje individ. Det har dock setts en trend att arbetsplatser som motiverar genom monetära incitament tenderar att ha en majoritet av anställda som motiveras genom yttre motivationsfaktorer (Intervjuobjekt 5).

Under årets gång burkar arbetsgivare och anställda ha utvecklingssamtal för att diskutera vilka mål som är lämpliga att sätta upp på en individuell nivå. Under dessa utvecklingssamtal kan arbetsgivaren genom samtal utläsa på vilket sätt de ska motivera den specifika individen (Intervjuobjekt 5). Om arbetstagaren poängterar att det är viktigt för den att få en viss inkomst kan arbetsgivaren läsa av att det är en person som motiveras av det monetära incitamentet. Då kan arbetsgivaren genomgående poängtera det monetära incitamentet och motivera genom det. Om arbetstagaren istället poängterar att det exempelvis är kundnöjdheten som motiverar är det

viktigt att vända motivationen till vad kundnöjdheten visar. På så sätt kan arbetsgivaren anpassa sitt ledarskap för att på bästa sätt motivera sina anställda (Intervjuobjekt 12).

Även om monetära incitament är en lätt motivationsfaktor som arbetsgivare kan använda sig av menar arbetsgivare att det är viktigt att skapa ett syfte med arbetet (Intervjuobjekt 1). Genom att skapa ett djupare syfte med arbetet är det lättare för arbetstagaren att få ett bredare perspektiv på arbetet och få ett långsiktigt hållbart arbete. Vissa handlingar kan generera en hög monetär belöning på kort sikt, men som på längre sikt medför större skada för företaget. Genom att skapa ett syfte med arbetet kan den anställde avstå från handlingar som på kort sikt genererar ett högre monetärt incitament. Detta kan på lång sikt gynna företagets utveckling och den anställde kan få en jämnare monetär belöning över tid (Intervjuobjekt 12).

“Provisionen motiverar sig själv väldigt ofta.” (Intervjuobjekt 11). Detta är en mening många arbetsgivare vars anställda arbetar på 100 % provision uttryckte. Det är lätt för sådana arbetsgivare att trycka på faktumet att den anställda inte kommer få någon lön om den inte arbetar. Dock är det också väldigt vanligt att samma arbetsgivare menar att det är en viss typ av personer som söker sig till sådana yrken (Intervjuobjekt 12). Söks ett arbete där lönen grundar sig i provision behöver individen motiveras av det. Skulle det därför vara så att en anställd söker ett arbete som grundar sig i provision men inte motiveras av det, behöver arbetsgivaren snabbt läsa av vad som istället motiverar och på så sätt koppla motivationen till det.

Många arbetsplatser väljer att använda sig av tävlingar med monetära belöningar i form av direkta likvida medel, eller andra ersättningar som presentkort eller biobiljetter. Anledningen till detta är att arbetsgivaren ska ha möjlighet att få anställda att prestera ännu lite mer under en tidsbegränsad period. Anställda ska känna att de får något för att de har presterat, och därför får de en belöning (Intervjuobjekt 5). För anställda som inte motiveras av dessa former av belöningar är det viktigt att poängtera den icke-monetära aspekten av dessa typer av tävlingar. Den monetära delen kan sedan komma som ett kvitto, men arbetsgivaren får se till att framföra den delen av arbetet som kommer motivera dessa individer (Intervjuobjekt 12).

Även om monetära incitament är en motivation i sig är det viktigt att anställda blir sedda och berömma de med ord. Vid situationer där arbetsgivare ska berömma anställda med ord är det viktigt att göra det vid rätt tidpunkt (Intervjuobjekt 7). Om handlingen skedde idag är det av vikt att visa uppskattning för den idag, så att det fortfarande är färskt i minnet och arbetstagaren har en lätt referenspunkt. På så sätt vet individen vad arbetsgivaren uppskattar och vet vilket beteende som ska appliceras på arbetsplatsen i framtiden. Genom sådana handlingar kan arbetsplatsen skaffa sig en önskad kultur (Intervjuobjekt 4).

5. Analys

I processen att kunna besvara frågeställningen var det av vikt att få en verklighetsbild av näringslivet och även teoretiska synvinklar på problemet. Med hjälp av dessa två delar går det att analysera problemet för att i sin tur kunna besvara frågeställningen. Nedan följer en sådan analys med inslag av egna tolkningar.

5.1 Motivation

Ryan och Deci (2000) har förklarat hur det finns olika motivationsfaktorer hos individer. Vissa motiveras av inre motivationsfaktorer, medan andra motiveras av yttre motivationsfaktorer. Genom att blanda dessa typer av motivationsfaktorer menar Gilbreath och Harris (2002) att flera arbetstagare kommer attraheras till arbetsplatsen. En aspekt arbetsgivare har poängterat är att olika individer motiveras av olika faktorer, vissa av mer materiella saker och andra av arbetsuppgifters utförande (Intervjuobjekt 6). Arbetsgivare är så pass medvetna om dessa typer av motivationsfaktorer att de i många fall även försöker vända monetära incitament och poängtera delarna med de som är icke-monetära för att kunna motivera individer som drivs av de inre motivationsfaktorerna (Intervjuobjekt 12). Detta innebär alltså att kopplingen mellan inre och yttre motivationsfaktorer är något arbetsgivare är medvetna om. Sett till praktiken försöker arbetsgivare blanda både monetära och icke-monetära incitament. En anledning till att många försöker motivera genom båda incitamenten kan tolkas vara för att kunna tillfredsställa en så bred grupp arbetstagare som möjligt. På så sätt får arbetsgivare möjlighet att använda redan utsatta incitament inom flera användningsområden och på flera personlighetstyper.

Vissa teorier har förklarat att individer enbart motiveras av likvida medel (Taylor, 1942) eller arbetsplatsen arbetsförhållanden (Grey, 2009), vilket skulle motsvara endast yttre eller inre motivationsfaktorer. På en individnivå finns det individer som endast drivs av de inre eller yttre faktorerna, men en arbetsplats har oftast en blandning av dessa individer (Intervjuobjekt 6). Dock syns det hur arbetsplatser där incitamentsystemet grundar sig i monetära incitament tenderar att ha anställda som till större del endast motiveras av yttre motivationsfaktorer och därför prioriterar arbetsgivare i dessa fall att fortsätta motivera med dessa typer av incitament (Intervjuobjekt 5). För att bredda de monetära incitamenten till andra typer av bonus och provision har det tidigare redogjorts för att det är vanligt att använda andra ersättningar exempelvis friskvårdsbidrag och betalda läkarbesök (Intervjuobjekt 13). Att endast anpassa sitt incitamentsystem till inre eller yttre faktorer kan konstateras inte bli inte hållbart i näringslivet. Trots att teorier förklarar att det endast ska gå att använda ett typ av incitament visar verkligheten på annorlunda. Genom att istället kombinera flera incitament kan arbetsplatsen tillfredsställa olika personlighetstyper. Även om en viss typ av människor tenderar att söka sig till ett visst arbete, är det svårt att hitta en arbetsplats med enbart den ena eller andra typen av personlighet. Vår analys på detta visar att en kombination av incitamentsystem är mest lämplig. Genom att bredda de monetära incitamenten kan arbetsplatser attrahera arbetstagare att stanna inom företaget eftersom de oftast inte är prestationsbaserade. Incitamenten som inte är prestationsbaserade blir en trygghet eftersom de är garanterade oavsett resultat.

5.2 Styrmedel

Foucault (2017) har förklarat hur straff- och belöningsystem kan användas som ett styrmedel. För att kunna använda straff- och belöningsystem menade han att det behöver byggas upp en disciplinär makt genom bland annat övervakning. Det behövs alltså en övervakning för att sedan kunna utfärda exempelvis ett straff. Arbetsgivare har visat att monetära incitament blir en form av övervakning för dem, då det förklaras att själva incitamentsystemet i sig kan vara en form av övervakning (Intervjuobjekt 2). Genom att ha incitamentsystemet som ett övervakningssystem kan de belöna anställda som utmärker sig. Skillnaden mellan hur Foucault förklarar styrmedlet och verklighetens användande är vilken ordning det kommer i. Foucault menar att arbetsgivare ska övervaka och sedan belöna eller straffa genom exempelvis monetära incitament. Arbetsgivare menar att de monetära incitamenten blir ett övervakningssystem eftersom arbetsgivare ser svart på vitt hur mycket arbetstagaren har arbetat. Exempelvis genom att arbetsgivaren ser hur stor provision som betalats ut, kan den även se hur mycket den anställde sålt.

Att ha en avsaknad i belöning kan ses som ett straff, då det blir psykiskt påfrestande för den drabbade (Merchant & Van der Stede, 2012). Dock har arbetsgivare poängterat att anledningen till att incitamentsystemet finns är för att belöna arbetstagare och visa uppskattning (Intervjuobjekt 3). Om medarbetaren inte uppnår målet för ett utsatt incitament kommer den inte få det, men avsikten blir då inte att straffa medarbetaren, utan att få in en disciplinär kontroll i organisationen. Uppnår arbetstagaren istället målet kommer den få det avtalade incitamentet och det blir en belöning. I organisationer där hela lönen grundar sig i provision kan det bli en avsaknad av lön om arbetstagaren inte utför sitt arbete, vilket Merchant och Van der Stede skulle se som straff, till skillnad från arbetsgivare. Tolkningen vi kan göra här är att detta inte följer teorin att det monetära incitamentet blir ett straff utan istället enbart används som belöning. Genom att anställda är medvetna att avsikten inte är att straffa utan endast belöna kan det motivera till prestation utan att skapa rädsla för misslyckande.

Kerr (1975) poängterar vikten av att utvärdera belöningsystemet om det visar sig att det nuvarande belöningsystemet inte är det mest effektiva. Detta är något arbetsgivare är medvetna om och försöker ha i åtanke vid val av incitamentsystem. I arbetslivet har det visat sig att arbetsgivare provat olika belöningsystem för att nu använda sig av det mest effektiva och lämpliga för dagens samhällssituation (Intervjuobjekt 12). Arbetsplatsen har testat provision i samband med bonus på gruppnivå, och enbart provision, vilket resulterade i att enbart provision lämpar sig bäst. Detta visar tecken på att ledaren är medveten om att det finns olika belöningsystem som kan användas samt vikten av att rätt ska användas. På så sätt kan det även konstateras att finns möjlighet att det nuvarande belöningsystemet kommer ändras i framtiden för att ha något mer aktuellt och lämpligt för anställda i framtiden.

5.3 Incitamentsystem

Kishore et al. (2013) uppger möjligheten kring att skapa vinst för företaget i huruvida arbetstagare belönas. Vill arbetsgivaren få den anställde att arbeta inom en viss riktning kan monetära incitament vara till hjälp. Anledningen till valet av ett specifikt incitament kan enligt arbetsgivare vara för att det historiskt sett alltid funnits (Intervjuobjekt 10). Vid vidare samtal med arbetsgivarna framkommer det dock ett ytterligare svar; anledning till det valda incitamentet är även för att det fungerar på ett gynnsamt sätt. Det genererar vinst till företaget samtidigt som de anställda får bevis för sin prestation, detta genom monetära incitament. Den utvunna datan från arbetsgivare inom säljorganisationen visar oftast på, som beskrivet i teorin, att finns det en önskan om en ökad försäljning så använder sig arbetsgivare av just individuella provisionsbaserade löner. Bonus, som oftare omfattas av ett resultat uppnått av gruppen snarare än individen, kan leda till en ojämn arbetsbelastning. Antingen kan det utspela sig som att en del av gruppen fokuserar på att uppnå målet mer än vissa, men i slutändan får alla ta del av belöningen. Eller så kan vissa avdelningar inom organisationen ha mål och få belöningar för de, men för att uppnå dessa mål får de hjälp av andra avdelningar som inte får någon belöning för arbetet.

Inom teorin beskriver Baker, Jensen och Murphy (1988) hur monetär incitament kan påverka organisationen negativt då anställdas inre motivation minskar och det istället blir en form av självbedrägeri för anställda. En av anledningarna till att monetära incitament inte är gynnsamt enligt Baker, Jensen och Murphy är att anställda inte ser någon större mening med själva arbetsuppgifterna som ska utföras. Utifrån vad tidigare arbetsgivare förklarat stämmer inte detta. För att förhindra att anställda inte ser någon större mening med arbetet försöker arbetsgivare konstant poängtera syftet med arbetet, samt att målen för de monetära incitamenten grundar sig i arbetsuppgifternas syfte (Intervjuobjekt 1). Anledningen till att teorin skiljer sig från praktiken kan vara att verkligheten omfattas av andra faktorer som Baker, Jensen och Murphy inte har tagit hänsyn till eller att arbetsgivare har identifierat vilka faktorer som är problematiska och på så sätt kunnat förhindra de. Genom att förhindra de har arbetsgivare istället kunnat använda monetära incitament på ett effektivt sätt. På så sätt har arbetsplatser kunnat undgå detta problem.

Merchant och Van der Stede (2012) beskriver hur incitamentsystem handlar om organisationens mål, samt vikten av att sätta lämpliga mål. Vid användande av bonus som motivationssystem kommer det det vara viktigt att göra arbetstagaren uppmärksam på de uppsatta målen och motivera dem till att prestera även efter målen uppnåtts (Merchant & Van der Stede, 2012). Det är en återkommande faktor för arbetsgivare att kontinuerligt se över vilka mål som är satta för att arbetstagarna ska kunna fortsätta att arbeta enligt de monetära incitament som är framtagna (Intervjuobjekt 1). När målen sätts för högt ges en känsla av att företaget försöker att lura dig till att arbeta hårdare utan att faktiskt behöva ge någon utdelning för det (Intervjuobjekt 7). Detta i sin tur kan leda till ett missnöje hos arbetstagarna och att både motivation och prestation försämras. Det är därför av vikt att genomgående under året se över satta mål, både kortsiktiga och långsiktiga, som sedan presenteras för, alternativt sätts tillsammans med, arbetstagare. Om arbetsgivare lyckas med att sätta lämpliga mål kan

anställda använda dessa mål för att motiveras, och till större del kunna använda inre motivation för att utföra arbete.

Att Kishore et al. (2013) menar på att det finns en risk för att arbetstagare kommer välja bort arbete när en bonus har uppnåtts eller att undvika att sälja en produkt som genererar lägre utdelning är inget som arbetsgivare upplever existerar på arbetsplatserna. Inom branscher med 100% provision kan en produkt som ska säljas med låg utdelning leda till ett något lägre engagemang hos säljaren, detta betyder dock inte att arbetstagaren väljer bort den typen av produkt (Intervjuobjekt 10). Vid bonus delas uppfattningen av arbetsgivare att det inte heller här är något som bidrar till minskad motivation till att utföra sitt arbete när bonusen är uppnådd (Intervjuobjekt 1). Eftersom arbetsgivare betonar att motivationen inte avtar vid uppnått mål eller att alla arbetsuppgifter utförs oavsett hur stor utdelning de genererar kan det tolkas som att arbetsgivare har lyckats betona vikten av fortsatt arbete oavsett vilket incitament som fås.

De icke-monetära incitament som framställs som mest betydande ligger inom området för karriärmöjlighet och flexibilitet. Anthony et al.s (2014) beskrivning om hur icke-monetära incitament skapar en frihet på arbetsplatser genom flexibilitet och möjligheten till att skapa karriär delas även av flera arbetsgivare. Karriärmöjligheterna som erbjuds kan vara utbildningsmöjligheter (Intervjuobjekt 5) samt möjligheten att utvecklas inom organisationen (Intervjuobjekt 8). Märker arbetsgivaren att anställda presterar, ställer upp för företaget, visar lojalitet, och följer företagets värderingar är arbetsgivare beredda på att låta arbetstagaren växa inom företaget och utveckla sin karriär. Skulle den anställde motiveras av detta kan möjligheten till karriär vara ett icke-monetärt incitament och arbetsgivaren kan använda det som styrmedel. Utbildningsmöjligheter ger anställda möjlighet till att utveckla sin kunskap inom yrket och kan hålla sig uppdaterade på utvecklingar som kommer, vilket också kan tolkas som ett icke-monetärt incitament.

När det kommer till prestationsbaserade incitament som är icke-monetära omfattas de av bland annat flexibiliteten (Anthony et al., 2014). Genom att erbjuda en flexibilitet inom arbetstider och geografiskt läge, sett till arbetsplats, skapar arbetsgivare en sorts belöning. När arbetssysslör sköts enligt överenskommelse har flera arbetsgivare inga problem att låta sina anställda justera arbetstider och dylikt. Det är dock när arbetstagaren inte längre uppfyller sin del av överenskommelsen med arbetsgivaren som det tydligt framkommer att det är just ett incitament. Arbetsgivaren har möjligheten att strama åt alternativt ta bort eventuell flexibilitet fram tills att arbetstagaren återigen är i fas med mål (Intervjuobjekt 10). Genom detta går det att utläsa att det inte enbart är just de monetära incitamenten som är prestationsbaserade utan att även icke-monetära incitament kan ses som något som gynnar de som presterar. Genom att lägga till icke-monetära incitament, men som också kopplas till prestation, kan det byggas upp ett incitamentsystem som kan tillfredsställa fler anställda på arbetsplatsen.

Aguinis, Gottfredson och Joo (2013) förklarar olika principer som är viktiga att ta hänsyn till om arbetsgivare vill ha ett effektivt monetärt incitamentsystem. En av punkterna är att lön kommer variera mellan medarbetare utifrån prestation. Detta är även något arbetsgivare menar händer vid inslag av monetära incitament i lönesystemet. Dock menar arbetsgivare att det är till fördel för anställda då de själva kan välja att arbeta olika mycket beroende på hur hög lön

de vill ha (Intervjuobjekt 11). Det blir alltså ingen orättvis behandling mellan medarbetarna eftersom alla har samma procentsats och lönen blir direkt prestationsbaserad. På så sätt kan arbetsgivarna även välja att fokusera på andra faktorer förutom lön i sitt ledande. Ännu en aspekt som är viktig är att belöna i rätt tid, både när det gäller monetärt och icke-monetärt (Aguinis, Gottfredson & Joo, 2013). I praktiken går detta att hitta både i monetära former och icke-monetära former. I monetära former har arbetsgivare valt att dela upp exempelvis en årsbonus på kvartal (Intervjuobjekt 13). Genom att bara ha en årsbonus blir det svårt för den anställde att sträva mot målet i januari om utdelningen är i december. Det är för långt fram för att den anställde ska se belöningen komma, och det finns en risk att den inte kommer arbeta på ett gynnsamt sätt för att nå målet. Detta vill arbetsgivare förhindra genom att bryta ner målen och göra de mer synliga för arbetstagaren. Inom icke-monetära former har arbetsgivare insett att det är viktigt att berömma med ord vid rätt tidpunkt, tätt inpå handlingen (Intervjuobjekt 7). Detta för att arbetstagare lätt ska kunna referera till händelsen och kunna koppla handling till belöning. På så sätt blir det lättare för anställda att implementera det önskade beteendet, och arbetsgivaren har lyckats använda ett icke-monetärt belöningsystem som ett styrmedel. Att i praktiken kunna blanda monetära incitament med icke-monetära incitament är något som Aguinis, Gottfredson och Joo (2013) menar är lönsamt. Detta kan då ses i praktiken genom det tidigare nämnda exemplet när arbetsgivare berömmar med ord. Utöver det kan det även implementeras genom att erbjuda anställda flexibel arbetstid eller flexibla arbetsplatser (Intervjuobjekt 8). På så sätt har den anställde ännu större möjlighet till att påverka sin arbetsplats. Det blir en form av frihet under ansvar. Ännu en aspekt som Aguinis, Gottfredson och Joo (2013) påpekar är vikten av att hålla belöningsystemet rättvist. I näringslivet har organisationen tagit hänsyn till detta genom att ge alla anställda lika hög procentsats vid provisionen eller bonusen (Intervjuobjekt 1 och 12). På så sätt blir det inget orättvist vid det monetära incitamentet, belöningen blir alltså lika för alla vid start. Det som skiljer sig är att belöningen baserar sig på prestationen, och det är alltså upp till varje anställd att välja hur mycket den ska prestera.

6. Slutsats

En genomgående förklaring hos många arbetsgivare har varit att den grundläggande anledningen till att monetära incitament används är för att det historiskt sett har använts. Arbetstagare har på så sätt vant sig vid att det är något som finns och det har därför funnits ett behov hos arbetsgivare att fortsätta med det. Givet frågeställningen "Hur använder arbetsgivare monetära incitament för att påverka anställdas motivation och prestation?" kan det dras flera slutsatser som presenteras nedan.

En slutsats som tydligt kan dras är att arbetsgivare använder både inre och yttre motivationsfaktorer för att motivera anställda. För att stimulera arbetstagares yttre motivationsfaktorer används monetära incitament, genom bland annat provision, bonus och friskvårdsbidrag. Friskvårdsbidrag och liknande är dock mer till för att attrahera arbetstagare eftersom de inte är prestationsbaserade. Genom att motivera arbetstagare genom incitament som inte är prestationsbaserade skapas en trygghet som kan bevara anställda längre. Inre motivationsfaktorer används för att skapa ett djupare syfte med arbetet och genom arbetsuppgifter motivera anställda. Genom en ökad motivation inom båda motivationsfaktorerna kommer anställda att prestera bättre. För att förtydliga används monetära incitament för att motivera genom att stimulera yttre motivationsfaktorer.

Eftersom det på en arbetsplats kan variera i personlighetstyper försöker arbetsgivare motivera så många som möjligt och därför kombinera monetära och icke-monetära incitament. En av slutsatserna som kan dras är att arbetsplatser som använder monetära incitament som incitamentsystem tenderar till att attrahera en viss typ av anställda. Dessa anställda drivs ofta av yttre motivationsfaktorer, och det tar arbetsgivare vara på och belönar de genom i dessa fall monetära incitament. På så sätt triggas de yttre motivationsfaktorerna och anställda kan fortsätta prestera så som arbetsgivare önskar. Eftersom vår studie visar på att monetära incitament är att det är gynnsamt för prestationen, medan tidigare studier har visat att det hämmar prestation (Glucksberg, 1962), kan det diskuteras om det var olika personlighetstyper som deltog i de tidigare studierna och som finns på de undersökta arbetsplatserna. Glucksberg kanske använde sig av fler individer som drivs av inre motivationsfaktorer vilket påverkade resultatet av den forskningen.

Något som kan konstateras är att arbetsgivare är tydliga med att de monetära incitamenten endast är till för att belöna. På så sätt kan arbetstagare se det som något att kämpa efter och på så sätt motiveras. Trots att det blir en form av övervakningssystem används det inte med avsikten att straffa. Detta medför att arbetstagare inte behöver ha en rädsla i att bli straffade utan endast kan se det som en vinst om de får belöningen. Hade det istället även använts som straff kan det finnas en risk att arbetstagare hade känt en rädsla och på så sätt skulle prestationen kunna hämmas. Genom att endast använda monetära incitament som belöning blir det en motivationsfaktor, och anställdas prestation kan öka.

En tydlig punkt arbetsgivare poängterade var att det hade provats olika belöningsystem och detta var det mest lämpliga. Genom att ha ett aktuellt incitamentsystem kan arbetsgivare vara medveten om att belöna på bästa möjliga sätt. Detta kan också vara en försäkran för

arbetstagaren och på så sätt fungera som motivator. Genom att arbetstagaren är medveten om att de monetära incitamenten är de bäst lämpliga kan den vara försäkrad om att den inte går miste om något mer effektivt belöningsystem. Eftersom arbetsgivare provar olika typer av belöningsystem har de även möjlighet att identifiera problem som uppstår.

6.1 Förslag på vidare forskning

Valet av att genomföra en kvalitativ studie inom tidsramen som angivits medför vissa begränsningar, trots att vi kan se en mättnad i vårt empiriska material, hade en mer omfattande undersökning kunnat innebära ett mer generaliserbart resultat att applicera på samhället. Denna studie har utifrån frågeställningen fokuserat på arbetsgivarens upplevelser av användandet som monetära incitament som styrmedel.

Förslag till vidare forskning omfattas av en studie från arbetstagarens sida av användandet av monetära incitament i näringslivet vilket även skulle kunna utgöra en kompletterande del till denna studiens forskning. Ytterligare en annan aspekt som skulle vara intressant för en vidare forskning skulle kunna omfattas av hur arbetsgivare som tidigare använt sig av monetära incitament på arbetsplatsen, men sedan avvecklat det, lyckas behålla och stimulera arbetstagare som motiveras av de yttre motivationsfaktorer. Vidare väcks även en fråga om hur arbetsplatser använder andra metoder för att motivera anställda och få de att prestera.

Referenser

Aguinis, H., Gottfredson, R. K. & Joo, H. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons* 56(2) ss. 241-249

Andersson, A. & Martinsson, K. (2018). *Var tionde har provisionslön*. Hämtad 2020-01-08 från <https://arbetet.se/2018/11/15/var-tionde-har-provisionslon/>

Anthony, R., Govindarajan, V., Hartmann, F., Kraus, K. & Nilsson, G. (2014). *Management control systems*. McGraw-Hill Education.

Aspers, P. (2011): *Etnografiska metoder*. Liber

Ariely, D., Gneezy, U., Lowstein, G. & Mazar, N. (2005). Large stakes and big mistakes. *Federal Reserve Bank of Boston Working Paper* 5(11) ss. 1-27.

Baker, G. P., Jensen, M. C. & Murphy, K. J. (1988). Compensation and incentives: practice vs theory. *The Journal of finance*, 43, ss. 593-616.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber.

Byttner, K-J. (2015). *Löneexpert: Dags att vi vänjer oss vid prestationsbaserade löner*. Hämtad 2019-12-06 från <https://www.va.se/nyheter/2015/02/27/nu-blir-lonen-prestationsbaserad/>

Denscombe, M. (2010). *The good research guide: for small-scale social research projects*. McGraw-Hill Education

Eriksson-Zetterquist Ulla & Ahrne Göran (2011). *Intervjuer*. I Ahrne, Göran & Svensson, Peter (red.) (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Liber.

Foucault, M. (2017). *Övervakning och straff*. Arkiv förlag.

Framtidens arbete. (u.å). *Rörlig lön*. Hämtad 2020-01-08 från <http://framtidensarbete.se/amne/rorlig-lon/>

Gilbreath, B. & Harris, M. M. (2002). Performance-based pay in the workplace: Magic potion or malevolent poison? *The behavior analyst today*, 3(3) ss. 311-322.

Glucksberg, S. (1962). The influence of strength of drive on functional fixedness and perceptual recognition. *Journal of Experimental Psychologi*, 3(1) ss. 36-41.

Grey, C. (2009). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. Studentlitteratur.

Kerr, S. (1975). On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of management journal*, 18(4), ss. 769-783.

Kishore S., Singh Rao R., Narasimhan O. & John G. (2013). Bonuses versus commissions: A field study. *Journal of marketing research*, 50(3), ss. 317-333

Kvaløy O., Nieken P., & Schöttner A. (2015). Hidden benefits of rewards: A field experiment on motivation and monetary incentives. *European economic review*, 76, ss. 188-199

Lantz, A. (2013). *Intervjumetodik*. Studentlitteratur.

Lind, R. (2019) *Vidga vetandet - Teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar*. Studentlitteratur.

Merchant, K.A. & Van der Stede, Wim A (2012) *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education.

Patel, R & Davidsson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur.

Previa (u.å). *Effektivisera organisationen*. Hämtad 2019-12-27 från <https://www.previa.se/ett-hallbart-arbetsliv/ledarskap/effektivisera-organisationen>

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25, ss. 54-67.

Shapiro, C., & Stiglitz, J. (1984). Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device. *American Economic Review*, 74, ss. 433-444.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2003). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education.

Svensson, Peter (2011). *Teorins roll i kvalitativ forskning*. I Ahrne, Göran & Svensson, Peter. (red.) (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Liber.

Taylor, F. (1942). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers Publishers.

Unionen. (u.å). *Rörlig lön och belöningssystem*. Hämtad 2019-12-06 från <https://www.unionen.se/rad-och-stod/rorlig-lon-och-beloningssystem>

Vetenskapsrådet (2017) *Forskningsetiska principer - inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 2019-10-04 från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Bilaga 1 - Missivbrev

Hej,

Vi är två studenter från Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Just nu skriver vi vårt examensarbete om hur arbetsgivare använder monetära incitament som styrmedel. Eftersom många företag idag använder sig av olika monetära incitament har vi en önskan om att genomföra intervjuer med arbetsgivare vars anställda har inslag av antingen bonus, provision eller någon kombination av det i sin lön.

Studiens syfte är att undersöka hur arbetsgivare använder monetära incitament för att motivera anställda, samt få de att prestera enligt arbetsgivarens önskemål. Vid införandet av monetära incitament kan det tolkas som en belöning. Samtidigt påverkas anställda och deras prestation utifrån olika incitament, bland annat de monetära. Därför blir det relevant att undersöka monetära incitament kopplat till motivation och prestation utifrån arbetsgivarens perspektiv att styra med hjälp av detta. .

- Hur använder arbetsgivare monetära incitament för att påverka anställdas motivation och prestation?

Deltagandet på intervjun är frivilligt och ni kan när som helst välja att avbryta medverkan. Plats och tid för intervjun väljs av er och vi anpassar oss efter när ni känner att ni har tid. Under intervjuns gång kommer vi att spela in och sedan kommer den att transkriberas i efterhand av oss. Den beräknade tiden för intervjun är ca 30 min. Inga av era kontaktuppgifter kommer att användas i uppsatsen utan ni kommer att vara helt anonyma. Samtliga svar och uppgifter används enbart i studiens syfte där allt material kommer efter studien att raderas.

Kontaktuppgifter:

Anna Maria Pejic
07X-XXXXXXX
guspejana@student.gu.se

Robert Thorvald
07X-XXXXXXX
gusrobeth@student.gu.se

*Vi ser fram emot att höra från er!
Med vänliga hälsningar,
Anna Maria och Robert*

Bilaga 2 - Intervjuguide

Intervjuguide

Studiens syfte är att undersöka hur arbetsgivares intention med monetära incitament på arbetsplatser ser ut. Vid införandet av monetära incitament kan det tolkas som en belöning eller ett straff beroende på prestation. Samtidigt påverkas anställda och deras motivation utifrån olika incitament, bland annat de monetära.

Frågeställningen för studien är enligt följande: Hur ser arbetsgivares syfte med monetära incitament på arbetsplatser ut?

Du kommer vara anonym genom hela studiens gång och det är endast jag och min uppsatspartner som kommer veta att det är du som är intervjuad. Det kommer alltså inte kunna utläsas att det är du som har sagt något.

Efter studien kommer det inspelade materialet att raderas och det enda som kommer finnas kvar är uppsatsen.

Ger du samtycke till delta i denna studie? Samtycket innebär enbart ett ja till just denna studie och är på dina villkor. Du kan när som helst välja att avbryta studien och dina uppgifter kommer i sådana fall att tas bort.

Inledande

- Vilken är din nuvarande tjänst?

Incitament

- Vilken typ av monetära incitament används på er arbetsplats?
 - Finns det något maxtak?
- Vilka tjänster på företaget har inslag av monetära incitament i lönen?
- Vad är dina tankar kring monetära incitament kopplat till lön?
- På vilket sätt märks det av på arbetsplatsen att ni har inslag av monetära incitament i lönesystem?
 - Exempelvis om anställda utmärks utifrån prestation
 - Vad händer när målet är uppnått?
- Vad är anledningen till de valda monetära incitamenten?
 - Hur fungerar det?
- På vilket sätt används monetära incitament som styrmedel?
 - Används det enbart som belöning eller kan det upplevas som ett straff om man inte uppnår satta mål?

- Använder sig arbetsplatsen av andra icke-monetära incitament?

Prestation

- Hur upplever du att lön påverkar arbetsprestationen?
- Har ni några specifika *förväntningar* på den anställde?
 - Hur kopplas det faktiska arbetet till monetära incitament?
- På vilket sätt mäter ni prestation?

Motivation

- Vad tror du att de anställda tycker om lönesystemet?
 - Varför?
- Hur ser grupsammanhållningen ut på arbetsplatsen?
 - Märker du av att monetära incitamenten formar anställdas beteende?
 - Jobbas det mest för individen eller försöker de hjälpa sina kollegor?
- Hur motiverar du de anställda?
 - Utöver monetära incitament.
- I vilken utsträckning finns det möjlighet till kreativt arbete?
 - Finns det tydliga arbetsbeskrivningar på hur arbetet faktiskt ska utföras eller ges det fria tyglar?

Avslutande

- Om du får välja ditt egna lönesystem, vad skulle du föredra?
- Hur ser du på framtida incitament?
 - Kommer det grunda sig i monetära eller något annat?

Innan vi avslutar

Anser du att någon information du lämnade till oss idag var extra känslig?

Eftersom du är anonym i studien kommer man inte kunna utläsa att det är du som har lämnat den informationen, men om vi skulle använda oss av den, vill du läsa igenom den innan den publiceras?

Skulle du vilja ta del av den färdiga uppsatsen sen?

I så fall vart ska den skickas?