

”När pengarna rullar in är man motiverad”

En fallstudie av hur prestationsbaserad lön upplevs av konsultchefer på ett bemanningsföretag.

Av: My Andersson & Olivia Pettersson

Handledare: Paul Fuehrer
Södertörns högskola | Institutionen för Sociologi
Kandidatuppsats 15 HP
Sociologi | Hötterminen 2016



Förord

Studien ”När pengarna rullar in är man motiverad” är skriven av Olivia Pettersson och My Andersson. Vi som uppsatsförfattare har skrivit och bearbetat samtliga delar av uppsatsen tillsammans och bär således ett gemensamt ansvar över innehållet i studien.

Vi vill i detta förord även ta tillfället i akt och tacka de fem respondenter som medverkade i studien. Utan ert engagemang och er välvilja hade denna studie inte varit möjlig att genomföra! Ett stort tack riktas även till de ansvariga hos det undersökta företaget som välkomnade oss som forskare med öppna armar. Avslutningsvis vill vi tacka vår handledare Paul Fuehrer, för din goda vägledning och dina kloka synpunkter.

Abstract

"När pengarna rullar in är man motiverad" is a bachelorthesis in Sociology written by Olivia Pettersson and My Andersson. The purpose of the study is to investigate a performance-based reward system and its effects on motivation and perceived job quality, this by doing a case study of a staffing and recruitment company in Stockholm. The study is qualitative and was carried out with the help of thematically open interviews with five employees of a company we have chosen to call LevereraMera. Previous research by Eriksson et al. (2002) and by Schou (1991) show that the salary is of importance for work motivation, but that other factors are more important and that no factor can work in isolation from others. None of these studies choose to include the phenomenon of labor quality and they are of a quantitative nature, which are two motives for this study.

The collected empirical data was analyzed using the theoretical framework, Herzberg's two-factor theory and Skinner's reinforcement theory. The results show that the performance-based reward system used at LevereraMera has some positive effect on employee motivation, but it does not function isolated from other, also decisive, factors. It is not possible to discern that the reward system has a direct negative impact on employees' perceived job quality, what is however clear from the study is that the perception of fairness and willingness to cooperate is adversely affected by the current reward system, which can lead to an indirect negative impact on the company's general labor quality.

Keywords: Performance-based reward system, work motivation, job quality, staffing and recruitment industry, justice and cooperation.

Sammanfattning

”När pengarna rullar in är man motiverad” är en kandidatuppsats i Sociologi skriven av Olivia Pettersson och My Andersson. Syftet med studien är att undersöka ett prestationsbaserat belöningsystem och dess effekter på arbetsmotivation samt upplevd arbetskvalité, detta genom att göra en fallstudie på ett bemanningsföretag i Stockholm. Undersökningen är kvalitativ och genomfördes med hjälp av tematiskt öppna intervjuer tillsammans med fem anställda hos det företag vi valt att här kalla LevereraMera. Tidigare forskning av Eriksson et al. (2002) samt av Schou (1991) visar att lönen är av betydelse för arbetsmotivationen, men att andra faktorer är av större betydelse samt att ingen faktor kan fungera isolerad från andra. Ingen av dessa studier väljer att inkludera fenomenet arbetskvalité samt är av kvantitativ karaktär, vilka är två motiv till denna studie.

Den insamlade empirin analyseras med hjälp av studiens teoretiska ramverk, Herzbergs tvåfaktorteori och Skinners förstärkningsteori. Resultaten visar att det prestationsbaserade belöningsystemet som råder hos LevereraMera har en viss positiv effekt på medarbetarnas arbetsmotivation, men att den inte verkar isolerad från andra, också avgörande, faktorer. Det går inte att urskilja att belöningsystemet har en direkt negativ påverkan på medarbetarnas upplevda arbetskvalité. Något som dock framgår av studien är att upplevelsen av rättvisa samt viljan att samarbeta påverkas negativt av det rådande belöningsystemet, vilket kan leda till en indirekt negativ påverkan på företagets generella arbetskvalité.

Nyckelord: Prestationsbaserat belöningsystem, arbetsmotivation, arbetskvalité, bemanningsbranschen, rättvisa och samarbete.

Populärvetenskaplig sammanfattning

”När pengarna rullar in är man motiverad” är en kandidatuppsats i Sociologi skriven av Olivia Pettersson och My Andersson. Syftet med studien är att undersöka ett prestationsbaserat belöningsystem och dess effekter på arbetsmotivation samt upplevd arbetskvalité, detta genom att göra en fallstudie på ett bemanningsföretag i Stockholm. Undersökningen genomfördes med hjälp av intervjuer tillsammans med fem anställda hos det företag vi här valt att kalla LevereraMera. Tidigare studier visar att lönen är av betydelse för medarbetarnas motivation, medan andra teorier förklarar att lön inte kan fungera som en motiverande faktor. Detta är en anledning till att ämnet är relevant och intressant att fortsätta studera.

Resultaten av denna studie visar att det prestationsbaserade belöningsystemet som råder hos LevereraMera har en viss positiv effekt på medarbetarnas arbetsmotivation, men att den inte verkar isolerad från andra, också avgörande, faktorer. Det går inte att urskilja att belöningsystemet har en direkt negativ påverkan på medarbetarnas upplevda arbetskvalité. Något som dock framgår av studien är att upplevelsen av rättvisa samt viljan att samarbeta påverkas negativt av det rådande belöningsystemet, vilket kan leda till en indirekt negativ påverkan på företagets generella arbetskvalité.

1. INTRODUKTION	1
1.1. DISPOSITION	2
2. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	3
3. BAKGRUND	4
3.1. BELÖNINGSSYSTEM OCH DESS SYFTE	4
3.2. IMPLEMENTERING AV BELÖNINGSSYSTEM	5
3.3. DET VALDA FÖRETAGETS BELÖNINGSSYSTEM	5
3.4. DEFINITION AV UPPLEVD ARBETSKVALITÉ	6
4. TIDIGARE FORSKNING	7
4.1. LÖN SOM STYRMEDEL - KONSEKVENSER FÖR KOMMUNANSTÄLLDAS ATTITYDER OCH PRESTATION	7
4.2. ARBETSMOTIVATION - EN STUDIE AV INGENJÖRER	8
4.3. EN JÄMFÖRELSE AV STUDIERNAS OCH DERAS RELEVANS FÖR DENNA UNDERSÖKNING	9
5. TEORI	11
5.1. HERZBERGS TVÅFAKTORTEORI	11
5.2. FÖRSTÄRKNINGSTEORIN - B.F. SKINNER	12
6. METOD	14
INLEDANDE MOTIVERING AV METODVAL.....	14
6.1. URVAL	14
6.2. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	15
6.3. ETIK.....	16
6.4. BEARBETNING	17
6.5. METODKRITIK	17
7. RESULTAT OCH ANALYS	19
7.1. MOTIVATIONSFAKTORER	19
7.2. PRESTATION OCH PROVISION	20
7.3. RÄTTVISA	21
7.4. SAMARBETE	23
7.5. ARBETSKVALITÉ.....	25
8. AVSLUTANDE DISKUSSION	27
8.1. MOTIVATION.....	27
8.2. ARBETSKVALITÉ.....	28
8.3. FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING OCH GENERELLA RÅD TILL FÄLTET.....	29
9. LITTERATURLISTA	31
BILAGA 1	32

1. Introduktion

Arbetsmarknaden ställer idag höga krav på flexibilitet, vilket har lett till att bemanningsbranschen expanderat och fortsätter expandera allt mer. Genom att hyra in konsulter via bemanningsföretag kan organisationer på ett enklare sätt anpassa sig efter en fluktuerande omgivning. Detta har lett till nya anställningsformer där konsulter är anställda av ett bemanningsföretag, men arbetar inom en annan organisation. Två aspekter av bemanningsbranschen som undersökts i stor utsträckning är att vara konsult samt att vara chef på distans. En aspekt som däremot riktats mindre fokus är arbetsmiljön för de internt anställda hos bemanningsföretag.

Då vi båda arbetar inom bemanningsbranschen känner vi till att arbetsmiljön präglas av höga krav på prestation, effektivitet och produktivitet. Ett sätt att motivera de anställda är genom prestationsbaserad lön, där de anställda alltså ges högre lön när de presterar bättre. Detta fick oss intresserade av att undersöka hur detta fungerar i praktiken. Det finns forskning även inom detta område, men vi upplever att det saknas en aspekt som är av hög relevans inom en organisation - arbetskvalitén. Vi vill därför inkludera den aspekten i vår studie, men då fokusera på den upplevda arbetskvalitén hos de anställda.

Tidigare forskning, se exempelvis Eriksson et al. (2002) och Schou (1991), visar att lön har en betydelse för motivationen hos de anställda men att det finns andra faktorer som påverkar arbetsmotivationen i högre utsträckning. Frederick Herzberg (1987) lyfter i sin tvåfaktorteori fram att lön endast fungerar som en hygienfaktor, ett grundläggande behov, och därmed inte kan leda till motivation. Lörens påverkan på arbetskvalité har som nämnt inte undersökts i samma utsträckning som lörens effekter på arbetsmotivation, Schou (1991) förklarar dock att en konsekvens av ett prestationsbaserat lönesystem är att fokus riktas mot kvantitet och att kvalitén därmed blir lidande. Detta väckte vårt intresse, då en inledande hypotes är att detta är fallet inom bemanningsbranschen, och vi vill därför inkludera aspekten arbetskvalité i vår studie. Även om prestationsbaserad lön och dess effekter är ett ämne som belysts i relativt stor utsträckning, verkar det som att teorier och tidigare forskning till viss del är motstridiga. Detta är ännu ett motiv till att ämnet är värt att belysa ytterligare. En stor del av den tidigare forskning vi tagit del av är baserade på kvantitativa enkäter, vilket motiverar oss att göra en mer djupgående kvalitativ analys av ämnet.

För att besvara våra frågeställningar har vi därmed valt att göra en fallstudie på ett bemanningsföretag i Stockholm som vi i denna uppsats valt att kalla *LevereraMera*. Genom att intervjua de konsultchefer, samt en rekryteringskonsult, som arbetar inom organisationen är syftet med denna studie att utreda betydelsen av ett prestationsbaserat lönesystem i relation till arbetsmotivation och upplevd arbetskvalité.

1.1. Disposition

Uppsatsen inleds med en mer utförlig presentation av studiens syfte och frågeställningar. Därefter följer ett bakgrundskapitel där läsaren blir mer insatt i vad belöningsystem faktiskt är, några olika typer av belöningsystem, vilka aspekter en bör ha i åtanke vid implementering av belöningsystem samt vilket belöningsystem som råder på det valda företaget *LevereraMera*. Två artiklar som belyser ämnet presenteras sedan, under avsnittet för tidigare forskning. Under avsnittet teori redogör vi för Herzbergs tvåfaktorteori samt för Skinners förstärkningsteori, som senare ska användas för att analysera den insamlade empirin. Kapitlet som följer är metod, där vi presenterar urval, tillvägagångssätt, etiska aspekter, hur materialet bearbetats samt en kort redogörelse för metodens begränsningar. Därefter presenteras studiens resultat, vilket analyseras med hjälp av valda teoretiska utgångspunkter och i relation till den tidigare forskning som presenterats. Avslutningsvis ges en diskussion kring de resultat som studien genererat och förslag ges till framtida forskning.

2. Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att undersöka effekterna av ett prestationsbaserat belöningsystem inom ett bemanningsföretag i Stockholm. Det vi syftar att undersöka är då mer specifikt hur en prestationsbaserad lön påverkar arbetsmotivationen hos de anställda samt hur den påverkar den upplevda arbetskvalitén. Detta syfte har mynnat ut i följande frågeställningar:

- *Hur påverkar ett prestationsbaserat belöningsystem arbetsmotivationen hos de anställda?*
- *Hur påverkar ett prestationsbaserat belöningsystem den upplevda arbetskvalitén hos de anställda?*

3. Bakgrund

Inledningsvis presenteras bakgrundsinformation kring olika belöningsystem, syftet med belöningsystem, implementering av belöningsystem inom organisationer samt en redogörelse för vilken typ av belöningsystem som råder på det undersökta företaget. Detta för att läsaren ska vara insatt i vad ett belöningsystem är, samtidigt som avsnittet fungerar som en avgränsning då vi definierar vilken typ av belöningsystem som används hos det undersökta företaget *LevereraMera*. Avslutningsvis ges även en definition av begreppet upplevd arbetsqualität, i syfte att förtydliga för läsaren vad vi som uppsatsförfattare refererar till när begreppet används.

3.1. Belöningsystem och dess syfte

Belöningsystem används i syfte att skapa en starkare koppling mellan företagets mål/resultat och medarbetarnas individuella lön. Detta innebär mer konkret att någon form av bonus infaller då specifika mål uppfylls (Smitt et al., 2002:14). Det finns både kollektivt baserade belöningsystem och individuellt baserade belöningsystem. Kollektivt baserade belöningsystem innebär att gruppens prestation avgör huruvida en bonus infaller, medan det endast är den enskilde individen som kan påverka huruvida en bonus infaller vid ett individuellt belöningsystem. En kombination av de två förekommer även i vissa verksamheter (ibid). Vid användandet av belöningsystem har de anställda ofta en del av lönen som fast medan en annan del är rörlig. Det är då den rörliga delen av lönen som påverkas av individens eller gruppens prestationer (ibid:15).

Smitt et al. (2002) förklarar att det även finns andra typer av belöningsystem så som gratifikation, förmåner och optioner. Gratifikation innebär att de anställda får ta del av en extra belöning baserad på företagets resultat (ibid:30). Det finns även olika typer av förmåner ett företag kan använda sig av i belönande syfte. Detta kan exempelvis vara tjänstepension, förstärkt sjukförsäkring och friskvård (ibid:36). Arbetsgivare kan även använda sig av så kallade optionsprogram, vilket normalt är aktier i arbetsgivarbolaget som den anställda får ta del av till ett subventionerat pris (ibid:45).

Målet med belöningsystem är, utöver vad som nämnts ovan, att skapa arbetsmotivation hos de anställda. Genom att belöna goda resultat är tanken att företaget ska styra de anställda till att utföra sina arbetsuppgifter bättre och mer effektivt, vilket i sin tur skapar lönsamhet. Att utforma och implementera ett effektivt belöningsystem ställer dock en del krav på företagets ledning och styrelse (ibid:76).

3.2. Implementering av belöningssystem

En viktig aspekt för att skapa ett effektivt belöningssystem är kommunikation. Implementeringen av ett belöningssystem ställer höga krav på kommunikation från ledningen gentemot de anställda. Smitt et al. (2002:81) förklarar att: *“kommunikationen handlar om att lyfta fram argumenten och budskapen kring belöningssystemet och att förmedla dem till respektive målgrupp”*. En förutsättning för att belöningssystemet ska ge önskad effekt är dels att de anställda vet vilken prestation företaget förväntar sig och vilken slags belöning de får i gengäld. Förankringsprocessen av ett belöningssystem är avgörande för att det ska ge önskad effekt (ibid: 82).

Om ett belöningssystem implementeras på ett bra sätt påverkar det företagets kultur, då det framgår tydligt vilka beteenden som premieras. Smitt et al. (2002) menar att de anställda får ett uttalat intresse av att agera i linje med vad som är lönsamt och bra för företaget. Syftet med att implementera ett belöningssystem är därmed även att skapa en så kallad vi-anda på företaget. En förutsättning för att detta ska bli utfallet är att dock att belöningssystemet uppfattas som rättvist av de anställda. Om belöningen inte står i proportion till den enskildes insats motverkas istället det syfte som nämnts ovan (ibid:77).

3.3. Det valda företagets belöningssystem

LevereraMera har både ett individuellt- och ett kollektivt baserat belöningssystem. Varje konsultchef inom organisationen har en fast och en rörlig del i sin lön. Varje individ har en så kallad golvbudget som måste uppnås varje månad för att de ska få ta del av en provision. Golvbudgeten för konsultcheferna är 250 000 i tackningsbidrag, vilket enkelt kan översättas till vinst. Uppnås denna budget utgår en provision på 3,5 procent av den vinst som överstiger 250 000. Uppnås inte denna budget, utgår ingen provision. Den provision konsultcheferna får ta del av är därmed den del av tackningsbidraget som överstiger budgeten. Syftet är inte att endast nå den uppsatta budgeten, utan att ligga en bra bit över den för att få ta del av en större provision. Utmaningen för konsultcheferna är därmed inte att nå upp till budget, utan att lyckas komma högt över den.

Det finns även en gruppbaserad provision som utgår varje månad, där gruppen får dela på en viss summa. Detta om bemanningsgruppen uppnår en viss omsättning och ytterligare en bonus erhålls om de når uppsatta mål kring vinst för gruppen. Konsultcheferna har även en möjlighet att erhålla en årlig bonus. Denna baseras inte på vinst eller omsättning, utan på kund- och konsultnöjdhet.

3.4. Definition av upplevd arbetsqualité

Upplevd arbetsqualité definieras i denna uppsats så som respondenternas egen upplevelse av sin arbetsprestation. Syftet är därmed att undersöka om respondenterna upplever att kvalitén av deras arbete påverkas av det rådande belöningsystemet.

4. Tidigare forskning

Detta avsnitt lyfter fram två undersökningar kring lön och belöningsystem, med kopplingar till arbetsmotivation och arbetskvalité. Den första studien undersöker lön respektive arbetsklimat i relation till arbetstillfredsställelse, engagemang och upplevd prestation. Detta för anställda inom kommunal verksamhet, vilket är motivet till att denna studie presenteras först. Den andra studien fokuserar på ingenjörer och arbetsmotivation, i alla olika segment av arbetsmarknaden, varför denna kompletterar den först presenterade studien. Anledningen till att dessa två studier är intressanta är att de båda kommer fram till att lön inte kan verka ensamt som motivationsfaktor för de anställda. Nedan följer en presentation av de båda studierna - deras metod, innehåll och resultat. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av de likheter och skillnader som finns mellan de två studierna, samt en redogörelse kring vad vår studie kan bidra med i relation till dem.

4.1. Lön som styrmedel - Konsekvenser för kommunanställdas attityder och prestation

Eriksson et al. (2002) uppger att lön som styrmedel har fått större spridning inom dagens arbetsliv. En anledning till denna spridning är att organisationer vill öka sin effektivitet genom att öka de anställdas motivation och prestation. Det finns enligt författarna motstridiga teorier och forskningsresultat kring lörens betydelse på motivation, varför de valt att göra en undersökning av upplevelsen av lön som motivationsfaktor bland 2421 anställda inom kommunal verksamhet. De vill belysa betydelsen av lönefaktorer och arbetsklimat för de anställdas upplevelse av sin egen arbetsprestation, arbetstrivsel och organisationsengagemang (ibid:205). Det empiriska materialet samlades in genom kvantitativa enkäter, som skickades ut till 3592 arbetstagare inom kommunal sektor ur ett randomiserat stratifierat urval, där de olika strata valdes utifrån yrke, ålder och kön. Ett visst bortfall, både internt och externt, resulterade i totalt 2421 kompletta enkäter. Detta innebär en total svarsfrekvens om ungefär 67 procent (ibid:209).

Resultaten av studien visar att lönefaktorer har en sekundär betydelse för arbetstrivsel, engagemang och prestation jämfört med arbetsklimatfaktorer (ibid:212). Arbetsklimatfaktorer har enligt studien ett tydligt samband med arbetstrivsel, samtidigt som resultatet visar att de som trivs på arbetet även är de som upplever att arbetet är självständigt med möjligheter till kompetensutveckling samt ges kontinuerlig feedback (ibid:213). Författarna vill dock inte bortse från lörens betydelse då lönefaktorer kan förklara individuella skillnader i resultaten. Lönetillfredsställelse och attityd till resultatlön har exempelvis ett positivt samband med både arbetstrivsel och engagemang. Studien

visar dock även på ett negativt samband mellan lönetillfredsställelse och upplevd arbetsprestation. Författarna förklarar att detta skulle kunna bero av att anställda överskattar sin egen prestation och anser att de bör ha en högre lön.

Avslutningsvis reflekterar författarna kring huruvida offentlig verksamhet ska använda sig av lön som styrmedel. De menar att resultaten av undersökningen visar att lönen har en betydelse för arbetstrivsel, engagemang och prestation, om än en sekundär betydelse, och att detta talar för att det kan vara relevant att använda lön som styrmedel. Att anamma styrmedel från den privata sektorn är dock inte helt oproblematiskt enligt författarna, då offentlig verksamhet i större utsträckning kännetecknas av mer svårsmätbara mål då de inte drivs med ett uttalat vinstsyfte. Det ställer alltså höga krav på ledningen av verksamheten då det måste finnas uttalade prestationskriterier, vilka framgår mer tydligt inom privat sektor. Ytterligare ett problem författarna belyser är att individuella löner baserade på prestation kan komma att leda till intern konkurrens, vilket också måste tas i beaktning. Sammanfattningsvis pekar studien på att både arbetsklimat och upplevelsen av lön har ett samband med arbetstrivsel, motivation och engagemang, även om arbetsklimatet tycks ha ett starkare samband. Studien visar på att lönefaktorer inte verkar isolerade från andra faktorer och att dem därmed bör tas i beaktning. Ett väl utformat lönesystem i kombination med ett välfungerande arbetsklimat är vad som bidrar till positiva attityder hos de anställda vilket resulterar i goda arbetsresultat, enligt författarna (ibid:213).

4.2. Arbetsmotivation - en studie av ingenjörer

Pierre Schou skriver i sin avhandling från 1991 om arbetsmotivation utifrån ett stort antal faktorer. Han beskriver att det övergripande syftet med studien är att: *“öka kunskapen om svenska ingenjörers motivationsförhållanden genom att studera arbetsmotivationen från ett brett perspektiv där både individfaktorer och faktorer i organisationen beaktas.”* (Schou, 1991:39). Tillvägagångssättet är kvantitativt och det empiriska materialet har samlats in med hjälp av enkäter (Schou, 1991:46). Urvalet i studien består av 34 företag samt 44 olika arbetsplatser, som är valda på grund av sin höga närvaro av anställda ingenjörer (Schou, 1991:45).

Schous resultat visar att arbetsmotivation har ett samband med och påverkas av många olika faktorer, både inom organisationen och individen. Det går således inte att identifiera en ensam faktor med avgörande effekt på arbetsmotivationen (Schou, 1991:170). Han visar även på ett samband mellan motivation och effektivitet genom att studera de högpresterande ingenjörernas attityder (ibid).

En utav faktorerna som diskuteras i relation till arbetsmotivation är belöningssystem. Schou (1991:60) för en diskussion kring de prestationsbaserade belöningssystemens för- och nackdelar genom att hänvisa till vad tidigare forskning kommit fram till. Schou menar att det finns en hel del studier som visar på nackdelarna med dessa belöningssystem. Han hänvisar till Bushardt m. fl., (1989) som visar att de möjliga positiva effekterna av ett prestationsbaserat belöningssystem tenderar att inte verka långsiktigt. Hänvisning görs även till Slater (1980) som menar att en konsekvens av sådana belöningssystem kan vara att fokus på kvantitet gör att kvalitén blir lidande. Ytterligare en hänvisning görs till Deci (1975) som visar att materiella belöningar minskar den motivation som kan ske genom själva arbetet samt till Kohn (1988) som menar att individen kan känna sig kontrollerad och ofri till följd av ett sådant system.

Gällande de prestationsbaserade belöningssystemens fördelar tar Schou (1991:60) upp faktumet att det av många företag anses vara ett fördelaktigt tillvägagångssätt för att nå resultat. Han nämner även en studie av R. Heneman (1984) som visar på att prestationsbaserade belöningssystem har en stark koppling till arbetsprestation, motivation och arbetstillfredsställelse. Schou menar även att detta bekräftas utav förstärkningsteorin (Schou, 1991: 61).

4.3. En jämförelse av studierna och deras relevans för denna undersökning

De båda studierna har samma drivkraft till att genomföra en undersökning, vilken är den att tidigare forskning i ämnet är motstridig. Syftet med de båda studierna är att utreda lörens påverkan på arbetsmotivation, med hänsyn till andra variabler. Även resultaten är likartade då de förklarar att lön har en påverkan på arbetsmotivation, men att den inte kan fungera isolerad utan andra faktorer som också bidrar till arbetsmotivation. Eriksson et al. (2002) menar att arbetsklimatet (autonomi, feedback, kompetensutveckling) har en primär betydelse för arbetsmotivation, medan den relativa betydelsen av lönefaktorer (lönetillfredsställelse, attityd till resultatlön) har en sekundär funktion för arbetsmotivation. Schou (1991) presenterar flera olika faktorer som påverkar motivationen hos de anställda, men ger ingen förklaring till vilken faktor som är av störst betydelse. Han menar istället att alla dessa faktorer är betydelsefulla för arbetsmotivationen och att ingen verkar isolerad från de andra. Det vi upplever att studierna dock saknar är en djupare förståelse av fenomenet. Hur och på vilket sätt påverkas arbetsmotivation och arbetskvalité av lön? Vi upplever att det är svårt att skapa en sådan förståelse med hjälp av enkätundersökningar. Genom att i denna studie istället göra en kvalitativ undersökning, tror vi att vi kan bidra med en djupare förståelse kring detta fenomen. Studierna fokuserar inte heller specifikt på prestationsbaserade belöningssystem, utan mer på en

generell användning av lön som styrmedel. Även detta motiverar oss att fokusera vår undersökning kring ett prestationsbaserat belöningsystem.

En tydlig skillnad mellan de två studierna är att Schou (1991) väljer att göra en bredare undersökning, dels då han undersöker samtliga delar av arbetsmarknaden men också genom att inkludera fler oberoende variabler. Eriksson et al. (2002) väljer att göra en snävare avgränsning och undersöker endast kommunal verksamhet med ett färre antal oberoende variabler. Även om bemanningsbranschen tillhör den privata sektorn, vet vi av erfarenhet att den skiljer sig från många andra branscher. Vi tror därför att en undersökning av denna bransch kan bidra med ett nytt perspektiv i frågan.

Då vi i denna undersökning syftar att utreda hur ett prestationsbaserat belöningsystem påverkar arbets kvalitén är det av hög relevans att de båda studierna presenterar för- och nackdelar med system av denna typ. Dessa resultat kan vi dels ha i åtanke under den empiriska insamlingen, såväl som vi senare kan använda dem som analytiska verktyg.

5. Teori

Nedan följer en presentation av de teorier vi valt att använda för att försöka förstå och förklara det insamlade empiriska materialet. Inledningsvis ges en presentation av Herzbergs tvåfaktorteori, samt en förklaring till hur denna ska användas i den kommande analysen. Denna teori menar att lön eller pengar inte kan fungera som en motivationsfaktor, varför vi anser att det är relevant att komplettera den med Skinners förstärkningsteori som förklarar att beteenden som belönas tenderar att upprepas. Genom att använda oss av dessa två motstridiga teorier tror vi att vi kan skapa en flerdimensionell förståelse av hur prestationsbaserad lön påverkar arbetsmotivation och arbetskvalité.

5.1. Herzbergs tvåfaktorteori

Frederick Herzberg presenterar i sin artikel "One More Time: How Do You Motivate Employees?" (1987) sin så kallade tvåfaktorteori kring arbetsmotivation. En vanlig missuppfattning är enligt Herzberg (ibid:9) antagandet om att motsatsen till vantrivsel är trivsel. Han menar att dessa två begrepp är oberoende av varandra, varför han väljer att skilja mellan så kallade hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Hygienfaktorer definieras såsom företagspolicys och ledning, mellanmänniska relationer, fysiska arbetsförhållanden, lön samt trygghet. Dessa faktorer kan inte skapa motivation, utan det är endast avsaknaden av dem som leder till vantrivsel hos de anställda. Motivationsfaktorer definieras såsom prestationer, erkännande och uppskattning, själva arbetet, ansvar samt personlig utveckling. Det är dessa faktorer som skapar motivation hos de anställda, men avsaknaden av dem leder inte heller till vantrivsel (ibid).

För att öka motivationen hos de anställda krävs därmed en förändring av de rådande motivationsfaktorerna, vilket enligt Herzberg (ibid:12) genomförs genom en så kallad arbetsberikning. Han menar att det är arbetsgivarens uppgift att presentera och implementera förbättringar av de aspekter som inkluderas i kategorin motivationsfaktorer. Herzberg (ibid:13) presenterar tre huvudsakliga argument till att rusta upp motivationsfaktorerna: de anställda presterar i enlighet med den roll de anställdes till, de som presterar över förväntan ges en möjlighet att visa detta och kan befordras samt att upprustningen av motivationsfaktorer är mer långsiktig än den av hygienfaktorer. Genom att förbättra motivationsfaktorerna kan arbetsgivaren skapa mer långsiktig motivation hos de anställda, då effekten av förbättrade hygienfaktorer endast är kortvarig.

Herzbergs tvåfaktorteori är relevant i denna studie främst av två anledningar. Den första anledningen är faktumet att teorin i enlighet med de två tidigare studierna kommer fram till att lönen, som enligt Herzberg är en hygienfaktor, är av sekundär betydelse. Teorin framhäver istället andra faktorer som är av större betydelse för arbetsmotivationen, som i sin tur ger effekt på arbets kvalitén. Teorin menar även att hygienfaktorer tenderar att leda till mer kortsiktiga resultat för arbetsmotivationen, något som även det stämmer överens med vad den tidigare forskningen visat. Dessa perspektiv är intressanta i relation till våra forskningsfrågor då de gemensamt visar en uppfattning om att den prestationsbaserade lönen inte bör ha någon större effekt på arbetsmotivationen, samt endast en kortsiktig effekt på arbets kvalitén.

5.2. Förstärkningsteorin - B.F. Skinner

Burrhus Frederic Skinner (1938) presenterar i sin bok *The Behavior of Organisms* sina tankar kring mänskligt beteende. Han menar att alla mänskliga handlingar är effekter av yttre stimuli, vilket är grunden för hans teori kring operant betingning. Vi väljer att agera utifrån tanken om belöning eller bestraffning. En handling som belönas tenderar att upprepas, medan en handling som bestraffas tenderar att upphöra. På detta sätt menar Skinner (1938) att det är möjligt att styra individer mot önskvärt beteende.

Gier och Astrid Kaufmann (2010:36) förklarar detta vidare. Skinners grundläggande tanke om individer och organismer är att de anpassar sig genom att operera aktivt och problemlösande i olika situationer, därav begreppet operant betingning. När en handling får önskad effekt, lärs den in av individen och kommer med större sannolikhet upprepas, vilket kallas för förstärkning. Principen gäller även omvänt, får handlingen negativa konsekvenser lärs den inte in och kommer inte att upprepas i samma utsträckning. Genom att aktivt agera i olika sammanhang kommer individen tillslut kunna förfina och generalisera beteendet. Det man lärt sig i en viss situation kommer på så sätt att anpassa individens beteende i en framtida, liknande situation. Kaufmann och Kaufmann (ibid) menar att man tidigare använt begreppet förstärkning främst för att kunna förutsäga och kontrollera individers beteende. Det har exempelvis visat sig att förstärkning ger ett mer långsiktigt och positivt resultat då det används periodiskt snarare än när det sker efter varje önskad handling.

Denna teori är relevant i vår studie då den i motsats till både tidigare forskning och Herzbergs teori framhäver lönens betydelse i form av belöning och styrmedel. Eftersom studien behandlar prestationsbaserade belöningsystem i förhållande till arbets kvalité och arbetsmotivation, får begreppet förstärkning här betydelsen: provision som arbetsgivaren ger medarbetaren som belöning

vid önskat beteende. Vi ser att denna teori är mer kopplad till löns betydelse för arbetskvalitén, då den inte förklarar något samband mellan förstärkning och arbetsmotivation. Detta innebär att teorin kan förklara hur lön fungerar som styrmedel och hur detta i sin tur premierar vissa beteenden, exempelvis att främja kvantitet före kvalitet. Teorin kan på så sätt komplettera Herzbergs tvåfaktorteori, då den på ett tydligare sätt kan förklara sambandet mellan prestationsbaserad lön och upplevd arbetskvalité. Kaufmann och Kaufmanns redogörelse av teorin är också intressant eftersom den visar att belöning genom lön kan ge långsiktiga effekter, då den används periodiskt, något som också motsäger vår tidigare forskning och tvåfaktorteorin. Teorin kan genom deras förklaring även skapa en förståelse kring lön som motiverande faktor för medarbetarna, något Herzbergs teori inte kan förklara.

6. Metod

I detta avsnitt presenteras det valda tillvägagångssättet för datainsamling och dataanalys. Mer konkret beskrivs här vilket angreppssätt studien utgår ifrån, hur urvalet hanterats, hur empirin samlats in samt hur analysförfarandet gått till. Etiska överväganden är också något som inkluderas i detta avsnitt. Avslutningsvis diskuteras eventuella svagheter och begränsningar med den valda metoden.

Inledande motivering av metodval

Tidigare studier inom detta område, se exempelvis Eriksson et al. (2002) och Schou (1991), har fokuserat på att finna samband mellan lön och arbetsmotivation. Forskarna har då valt att utgå ifrån en kvantitativ ansats med enkäter. Denna studie fokuserar på att försöka skapa en förståelse kring fenomenet, vilket gör en kvalitativ ansats med intervjuer mer lämplig (Trost, 2010:32). Vi tror att vi kan komplettera tidigare studier kring lön i relation till arbetsmotivation och arbetskvalité genom att gå tillväga på detta sätt, då studien kan resultera i en djupare förståelse kring fenomenet och inte endast se på statistiska samband.

Vi har valt att använda oss av så kallade tematiskt öppna intervjuer, vilket innebär att intervjuerna utgår ifrån ett antal förutbestämda teman men att intervjun sedan fortlöper enligt samtals logik. Det finns därmed inga konkret utformade frågor, utan intervjuaren tillsammans med respondenten styr samtalen utifrån de teman som presenteras. De teman som använts under intervjutillfällena grundar sig i teori, men under intervjutillfällena sätts teorin inom parentes. Genom att göra på detta sätt undviker vi att styra respondenterna med ledande frågor och kan skapa en förklarande förståelse utifrån deras synvinkel (Aspers, 2011:143). De teman som valts är följande: introduktion, motivation, lönesystem och arbetskvalité. Varje intervju kompletterades sedan med två fallbeskrivningar, där respondenterna fick ta ställning till två olika scenarion. Detta skriver vi mer om under rubriken *tillvägagångssätt*. Intervjuguiden finns att hitta under avsnittet *bilagor*.

6.1. Urval

Fyra konsultchefer samt en rekryteringskonsult hos företaget LevereraMera har intervjuats i denna studie. Företaget LevereraMera är som tidigare nämnt ett bemannings- och rekryteringsföretag, men vi har valt att fokusera på just bemanningsavdelningen och intervjuat fyra personer som arbetar inom den, samt ytterligare en rekryteringskonsult hos företaget som tidigare arbetade som konsultchef. Vi valde att intervju en av rekryteringskonsulterna för att få ett rikare material med

mer information och respondenten kändes lämplig då hen tidigare arbetat som konsultchef. Anledningen till att fokus riktats mot bemanningsgruppen är att bemanningsbranschen i större utsträckning präglas av snabba resultat samt då konsultchefernas lön i högre utsträckning påverkas av deras prestation. Till skillnad från rekryteringsgruppen, som har högre grundlön och där en bonus utgår var tredje månad, måste konsultcheferna uppnå sin golvbudget varje månad för att få ta del av sin provision samtidigt som de har lägre grundlön om denna inte uppnås. Då bemanningsgruppen består av fem personer ansåg vi att det var relevant att intervjua samtliga, men det blev slutligen fyra respondenter som deltog i studien. Vi valde även att inkludera en person ur rekryteringsgruppen för att få ett rikare material. Gruppen av respondenter är relativt homogen, då fyra av fem är kvinnor. Samtliga är i åldern 25-40. Detta är inget vi har kunnat påverka, då sammansättningen av gruppen ser ut som den gör.

Valet av det specifika företaget LevereraMera kan beskrivas som ett strategiskt bekvämlighetsurval, då vi hade tillgång till detta fält och en möjlighet att få kontakt med respondenterna på ett enkelt sätt (Trost, 2010:140). Som tidigare nämnt präglas bemanningsbranschen av höga krav på både effektivitet och prestation, samtidigt som det är en relativt outforskad arbetsmiljö. Detta är två motiv till att detta är en bransch, och i detta fall ett företag, som är intressant att studera. Prestationsbaserade belöningsystem är något som studerats i relativt stor utsträckning tidigare, men det är ett ämne som är värt att belysa i relation till en bransch där varje uppdrag är en avvägning mellan kvalitet och effektivitet. Konsultcheferna arbetar ständigt under tidspress då de måste hitta konsulter inom ett visst tidsspann, annars riskerar de vid vissa tillfällen att förlora uppdraget till konkurrerande bemanningsföretag. Detta kan innebära att de ibland måste göra avkall på kvalitén i sitt arbete, vilket gör en undersökning än mer intressant - framförallt då fokus riktas mot både arbetsmotivation och arbetskvalité, där den sistnämnda faktorn enligt vår mening inte riktats tillräckligt fokus.

6.2. Tillvägagångssätt

Intervjuerna ägde rum på respondenternas arbetsplats, måndagen den 28/11 respektive tisdagen den 29/11 år 2016. Båda uppsatsförfattarna närvarade vid samtliga intervjuer. Ur respondenternas synvinkel så skulle detta kunna upplevas som en form av maktövertag och leda till att de känner sig i underläge. Vi var medvetna om detta och var därför noggranna med att börja samtalen öppet och lättamt, för att etablera ett förtroende gentemot respondenterna (Trost, 2010:67). Anledningen att intervjuerna trots detta genomfördes i par är att vi båda skulle ges en möjlighet att ta del av den information respondenterna gav, för att underlätta det gemensamma analysarbetet. På förhand

bokades ostörda rum där intervjuerna skulle ske. Detta för att undvika att någon eller något skulle komma att störa under intervjutillfället (Trost, 2010:65).

Samtliga intervjuer spelades in, vilket självklart först godkändes av respondenterna, men vi båda valde att även anteckna under intervjuernas gång. Detta för att efter intervjutillfällena tillsammans kunna diskutera relevanta ämnen som togs upp, vilket i sin tur underlättar det kommande kodnings- och analysarbetet. Samtliga intervjuer följde, som tidigare nämnt, strukturen av en tematiskt öppen intervju. Genom att låta respondenterna styra samtalet utifrån valda teman minskar risken för maktobalanser vid intervjutillfället och risken för att frågorna endast kretsar kring vissa delar av de fält vi verkar i. Tematiskt öppna intervjuer ger oss även en möjlighet att skapa en förståelse utifrån respondenternas synvinkel, utan att begränsas av förkunskap, vilket är syftet med studien (Aspers, 2011:140). Varje intervju varade i 20-40 minuter. De teman som användes under intervjutillfällena finns att hitta under avsnittet *bilagor*. Under respektive tema ligger ett antal följdfrågor som fungerade som stöd för oss som intervjuare. Den första följdfrågan under respektive tema användes under samtliga intervjuer för att introducera temat. Övriga underfrågor användes när situationen krävde det, för att få samtalet att fortlöpa.

Vi valde att avsluta varje intervju med två fallbeskrivningar (se bilaga 1). Detta är en så kallad vinjettmetod som vi ville komplettera våra tematiskt öppna intervjuer med. Barter & Renold (1999) förklarar att en vinjettmetod innebär att respondenterna får ta ställning till en viss situation, genom att antingen förklara hur de själva skulle agera i en sådan situation eller genom att förklara hur de anser att en tredjeperson bör agera i en sådan situation. Vi valde att utforma våra fallbeskrivningar i linje med det sistnämnda, då respondenterna fick ge råd till en tredjeperson. Vinjettmetoden är enligt artikelförfattarna lämplig att använda vid en diskussion av känsliga ämnen, då det skapar en viss distans mellan individen och det specifika ämnet. Detta kan leda till att respondenten ger mer ärliga svar än vad som annars vore möjligt. Genom att göra på detta sätt kan vi enklare göra en jämförelse mellan olika individers svar på en och samma situation, vilket Barter & Renold (1999) ser som ytterligare en styrka med vinjettmetoden.

6.3. Etik

Vetenskapsrådet (2011:18) skriver i sin artikel *God forskningsed* om de etiska kodexar som varje forskare bör ta i beaktning före, under och efter en forskningsprocess. I det inledande skedet är det informerande samtycket av stor vikt, vilket innebär att forskaren måste försäkra sig om att deltagarna i studien har all information kring studien och dess syfte innan hen tar ett beslut om att

medverka. Under processen bör forskaren i största mån undvika risker för att i slutskedet av processen se över frågor om publicering och hur materialet ska förvaras. Gällande det sistnämnda är det framförallt dessa fyra som forskaren bör förhålla sig till: *sekretess*, *anonymitet*, *tystnadsplikt* och *konfidentialitet*. Inledningsvis tog vi hänsyn till det informerande samtycket genom att fråga respondenterna skriftligt om de ville vara med i studien. Vi hade även resterande etiska riktlinjer i åtanke när vi presenterade studien för respondenterna, då vi förklarade vad vi skulle använda materialet till samt genom att garantera anonymitet. Namn och övriga personliga egenskaper som kan kopplas till dem eller företaget kommer inte framgå av studien. Då studien behandlar individer i sin yrkesroll och på sin arbetsplats samt då intervjuerna bland annat behandlar lön och upplevd arbetskvantitet, är det av essentiell vikt att allt material är anonymt. Detta är primärt av vikt ur respondenternas perspektiv, då vi inte vill riskera att de försätts i en problematisk situation på sin arbetsplats. Det är dock även relevant för oss som forskare att vara tydliga med att deras uppgifter är anonyma, detta för att få uppriktiga svar under intervjutillfällena.

6.4. Bearbetning

När datainsamlingen var slutförd valde vi att dela upp materialet oss emellan för att transkribera det. Först efter detta kunde kodningsarbetet påbörjas, vilket innebär att vi tillsammans försökte hitta teman och mönster i materialet (Aspers, 2011:186). Utifrån de koder vi identifierat påbörjade vi sedan en tematisering, genom att hitta relationen mellan de olika koderna (ibid:174). Genom tematiseringen fann vi sedan de nyckelteman som materialet kom att presenteras och analyseras efter. Dessa teman är som följer: motivationsfaktorer, prestation och provision, rättvisa, samarbete och arbetskvantitet. Samtliga respondenter har givits fiktiva namn i avsnittet för resultat och analys, vilka är som följer: Emma, Charlie, Lisa, Kim och Gabriella.

6.5. Metodkritik

Metoden innebär en del begränsningar, vilka presenteras här. Valet att göra en fallstudie på endast ett företag gör det svårt att generalisera resultaten till den övriga populationen. Detta är något vi är medvetna om och vi är därför försiktiga med att dra alltför generella slutsatser. Det ideala när det gäller urval vore att gruppen skiljde sig åt i avseende kön och ålder, för att fånga en större bredd och eventuella skillnader i upplevelser (Aspers, 2011:77). Gruppen av respondenter är dock homogen ur dessa avseenden, vilket var svårt för oss att påverka då det endast fanns få personer med den information som var intressant för vår studie. Ytterligare en aspekt som är värd att ta upp gällande studien är vår förkunskap om ämnet. Då båda arbetar i denna bransch är vår förkunskap om ämnet stor, vilket kan vara både till för- och nackdel. Fördelen är att vi är införstådda i hur branschen

fungerar, vi kan urskilja intressanta ämnen samt få tag på intressant information på ett enkelt sätt. Nackdelen är att det kan vara svårt att urskilja en problematik kring någonting som man själv ser som vanligt och naturligt (Aspers, 2011:38). Då vi är medvetna om detta har vi i stor mån försökt att sätta både teori och förkunskap åt sidan vid intervjutillfällena och vid analysen av materialet.

Betydelsen av lön samt arbetsqualité och arbetsmiljö kan vara känsliga ämnen att diskutera och det finns en risk att respondenterna inte är ärliga i sina svar under intervjutillfällena. Även detta är något vi är och var medvetna om, varför vi var tydliga med att förklara för respondenterna att deras och företagets uppgifter är anonyma samt att materialet hanteras konfidentiellt. Vi valde även att inkludera två fallbeskrivningar i slutet av respektive intervju i syfte att distansera individen och på så sätt få fram värdefull information.

Genom att ta hänsyn till de aspekter som diskuterats i detta avsnitt har vi arbetat för att säkra den vetenskapliga kvalitén i studien.

7. Resultat och analys

Nedan presenteras resultaten av den insamlade empirin, utifrån de fem teman som kodningsarbetet generade. Dessa är: motivationsfaktorer, prestation och provision, rättvisa, samarbete och arbetskvalité. Genomgående görs kopplingar till Herzbergs tvåfaktorteori samt till Skinners förstärkningsteori, i syfte att förstå och förklara empirin. Kopplingar dras även till de slutsatser som presenterats under avsnittet för tidigare forskning. Anledningen att materialet och analysen presenteras utifrån de fem teman som beskrivits ovan är att det bidrar till att skapa struktur och läsbarhet.

Samtliga respondenter har givits fiktiva namn, vilka är som följer: Emma, Charlie, Lisa, Kim och Gabriella.

7.1. Motivationsfaktorer

Samtliga respondenter presenterade ett flertal olika faktorer som motiverar dem i deras arbete. De motivationsfaktorer som genomgående lyfts fram är: att ha ett kollegialt arbetsklimat, autonomi och ansvar, feedback och beröm, variation, utveckling, att ha roligt på arbetet, att ha uppsatta mål samt att prestera. Dessa faktorer stämmer väl överens med vad Herzberg (1987) i sin teori kallar motivationsfaktorer, samtidigt som vår empiri visar på att det är flera faktorer som verkar tillsammans för att skapa arbetsmotivation likt vad Schou (1991) kommer fram till i sin studie av ingenjörer. Endast två respondenter lyfter fram den provisionsbaserade lönen som en motiverande faktor under temat för motivation. Gabriella berättar exempelvis att: *“när pengarna rullar in är man motiverad.”* Gabriella säger detta på ett skämtsamt sätt, men citatet lyfter trots detta fram hur provisionen är av betydelse för hen. Lisa förklarar även att:

Sen tror jag också att, som konsult så jobbar man mycket och det är klart att, jag märker att där spelar pengar in. Hur mycket man jobbar, man sitter kvällar och man jobbar över ofta. Det får en att vilja gå den extra milen, att sitta på helgen exempelvis.

Lisa uttrycker sig mer försiktigt än Gabriella kring detta och förklarar att provisionen inte är av primär betydelse för hen, men att den får hen att arbeta hårdare. Dessa citat lyfts fram då de visar på att den provisionsbaserade lönen verkar ha en viss effekt på medarbetarnas motivation. Detta

motsäger Herzbergs teori som beskriver lön som en hygienfaktor som inte kan fungera motiverande. Den tidigare forskning som presenterats i denna studie menar dock att lön har en viss effekt på motivation, men att det är andra faktorer som fungerar mer motiverande. Detta verkar vara fallet även här då Gabriella senare förklarar att: *“variationen är vad som är viktigast för mig, att få träffa olika människor varje dag och kombinera det med administrativt arbete.”* Även om den prestationsbaserade lönen verkar ha en motiverande effekt på Gabriella så förklarar hen här, på ett mer allvarligt sätt, hur den har en sekundär betydelse för arbetsmotivationen. Lisa lyfter även fram att det som motiverar hen mest är att få ansvara och vara projektledare för sina egna processer. Lisa menar att hen får en tydlig helhetsbild över sitt arbete och att hen själv får arbeta med processen från start till slut. Den prestationsbaserade lönen verkar även för Lisa vara av sekundär betydelse.

En intressant aspekt är dock att samtliga respondenter till viss del motsäger sig själva under intervjutillfällena. Trots att endast två lyfter fram betydelsen av lön som en motiverande faktor, så diskuterar samtliga hur de ständigt strävar efter att prestera samt att få så kallade tillsättningar. Detta diskuteras vidare under avsnittet prestation och provision.

7.2. Prestation och provision

Som nämnt är prestation eller att uppnå mål en av de motivationsfaktorer som lyfts fram av samtliga respondenter. Kim, Gabriella och Lisa lyfter även fram att de känner sig omotiverade under perioder då de har lite att göra. Anledningen till deras avsaknad av motivation är enligt dem att de känner att de inte presterar. En intressant aspekt av detta är att prestation och provision är så tätt sammankopplade inom organisationen. Att prestera bra är samma sak som att få en hög provision. Nedan förklarar Lisa på ett bra sätt hur sammankopplade de två begreppen är:

Bra prestationer ska löna sig tycker jag. Det är ju självklart en individbaserad lön oavsett, men med en provisionsbaserad lön blir det verkligen kopplat till den individuella prestationen. Det jag får i lön är ju verkligen det jag faktiskt presterar och drar in.

Detta gör det svårt att utreda huruvida det är känslan av att inte bidra eller uteblivandet av en hög provision som har en effekt på respondenternas motivation. Anledningen till att Kim känner sig omotiverad av att ha lite att göra är att hen får en känsla av att hen inte behövs, att insatsen inte är av betydelse. Lisa beskriver istället hur hen har svårt att hålla motivationen uppe när det är lugnt, då hen är så van vid att arbeta i en organisation där prestationen räknas. Kim verkar mer påverkas av

en känsla av att vara otillräcklig, medan Lisa på ett tydligare sätt kopplar samman prestation med den faktiska provisionen. Herzberg (1987) förklarar i sin teori hur prestation är en motivationsfaktor, medan lön är en hygienfaktor. Han menar därmed att upplevelsen av att prestera är motiverande, men att lönen endast påverkar arbetstillfredsställelsen negativt om den inte är på en anständig nivå. Problematiken här blir då att en provisionsbaserad lön är baserad på individens prestation. Att urskilja prestation från provision blir nästintill omöjligt och lönen bör därmed kunna fungera som en motivationsfaktor och inte endast som en hygienfaktor.

Ytterligare en indikation på att lönen har en viss betydelse framgår av respondenternas svar på fallbeskrivning 2 (se bilaga 1). I denna fallbeskrivning ställs respondenterna inför ett val mellan att utvecklas inom organisationen och därmed få färre tillsättningar eller att fortsätta i sin dagliga roll med lika många tillsättningar. För att förtydliga innebär fler tillsättningar, en högre provision. Charlie förklarar att: *“Hade det varit jag så hade jag nog sagt att, jätteroligt att ni tänker på mig, men jag behöver fokusera på mina tillsättningar.”* Charlie tar ställning till fallbeskrivningen utan att tveka, vilket visar att tillsättningar är viktigt för Charlie, detta trots att hen tidigare förklarat att hen inte motiveras av provision. Emma och Kim uppger att de anser att personen i scenariot bör ta sig an den nya utmaningen, men ser också att det borde innebära en högre lön alternativt en lägre budget. Även deras svar ger en indikation av att lönen faktiskt är av viss betydelse, men de uttrycker sig mer försiktigt och väger tydligt för- och nackdelar - tillskillnad från Charlie. Vi är medvetna om att deras grundlön säkerligen inte är så hög som de önskar utan den månatliga provisionen och att detta kan påverka deras beslut i frågan. Här ser vi tydligt hur en hygienfaktor ställs mot en motivationsfaktor och att det blir en avvägning för respondenterna.

En annan relevant aspekt är att samtliga respondenter uppger att de trivs med att ha ett provisionsbaserat belöningsystem, samtidigt som majoriteten menar att provisionen inte är något som motiverar dem. Kim är den enda som förklarar att hen hellre skulle vilja ha en fast lön, utan någon rörlig del. Detta kan tyckas vara lite motsägelsefullt, då en som inte motiveras av att ha ett provisionsbaserat belöningsystem rimligtvis inte heller skulle vilja ha ett sådant lönesystem. Även detta är en indikation på att lönen har en viss effekt på medarbetarnas arbetsmotivation.

7.3. Rättvisa

Ett tema som kodningsarbetet genererade är rättvisa. Detta är inget tema som grundar sig i teori och inte heller något som vi under intervjutillfällena frågade kring, utan en aspekt som samtliga respondenter självmant tog upp. Respondenterna diskuterade olika typer av orättvisa som de

upplever kring deras prestationsbaserade belöningsystem. Charlie, Emma och Lisa förklarar att dem anser att de borde få ta del av en högre procentsats av sitt täckningsbidrag, alternativt att deras budget borde vara lägre så att de får en högre månatlig provision. Charlie förklarar exempelvis att: *“Man jobbar mer än vad man kanske får utdelning för.”* Det framgår att hen är besviken och inte upplever att hen får utdelning för sitt hårda arbete, även om Charlie är försiktig i sättet hen uttrycker sig. Se exempelvis hur hen lägger till ordet kanske, vilket vi tror beror av att hen inte direkt vill kritisera hur lönesystemet fungerar. Detta är en tydlig indikation på att hen inte upplever lönesystemet som rättvist i alla lägen.

Ytterligare en aspekt av rättvisa som togs upp under intervjutillfällena är den att olika konsulter respektive rekryteringar genererar olika mycket pengar. Konsultcheferna och rekryteringskonsulten väljer inte själva sina uppdrag och därmed inte heller vilken typ av konsult de anställer eller kandidat de rekryterar. Mer kvalificerade kandidater, både inom bemanning och rekrytering, genererar en högre vinst och därmed en högre provision. Detta är något som flera uppgav som en nackdel med deras rådande lönesystem. Lisa jämför sig med en av sina kollegor och förklarar att:

För jag tror att lite sådär, om man sitter med juristrekryteringar så tjänar ju dem ganska bra, vilket innebär ett högre TB. Medan jag har en del nyutexaminerade som leder till lägre TB, vilket är lite det jag börjar känna att det är såhär att chefsrekryteringar behöver inte vara svårare än en två-/treåring inom redovisning.

Lisa påpekar här tydligt hur de pengar man får in inte alltid motsvarar ens ansträngning, vilket hen upplever som orättvist. Likt hur Charlie uttrycker sig kring orättvisan i lönesystemets utformning så framgår det även av Lisas svar att hen inte vill kritisera lönesystemet för hårt och direkt. Hen lägger till ord så som ganska, lite sådär och lite det jag börjar känna samtidigt som hen har en försiktig framtoning. Detta visar att det är ett känsligt ämne att diskutera, samtidigt som det ger oss en inblick i att dem eventuellt upplever belöningsystemet mer orättvist än vad de ger uttryck för.

Ytterligare två aspekter kring rättvisa som lyfts fram är den att konsulten är den som till viss del avgör provisionen för konsultchefen samt att provisionen påverkas när respondenterna är på semester. Gällande det förstnämnda så förklarar Gabriella hur konsultens arbetsinsats påverkar hans provision. Om konsulten exempelvis blir sjuk eller behöver ta tjänstledigt så påverkar det

provisionen, vilket hen upplever som orättvist. Gällande det sistnämnda så förklarar Kim hur provisionen tydligt påverkas när hen går på semester, vilket hen upplever som problematiskt.

En positiv och rättvis aspekt av det rådande lönesystemet hos företaget LevereraMera lyfts fram av Lisa. Hen förklarar att:

Här är det, absolut att grundlönen är lite baserad på vad man har för erfarenhet, men kliver du in här som nyexad så har du inget tak. Så är du superduktig så kan du komma upp i jättebra summor, som man kanske aldrig hade tjänat någon annanstans. Så det blir ju inte kopplat till bara vad man har för bakgrund utan vad man faktiskt presterar.

Hen menar här att lönesystemet är rättvist då det huvudsakligen är prestationen som räknas och inte den individuella bakgrunden, alla kan uppnå goda resultat enligt Lisa. Detta är något hen uttrycker med större entusiasm än den kritik hen tidigare presenterade. Charlie beskriver även lönesystemet som rättvist då det är enkelt att följa samt då alla har samma budget att uppnå. De båda uttrycker sig utan förmildrande tilläggsord och mer självsäkert när de pratar positivt kring belöningsystemet, vilket återigen speglar att detta är ett känsligt ämne att diskutera.

Som nämnt under avsnittet bakgrund menar Smitt et al. (2002) att en förutsättning för att ett belöningsystem ska bidra till en god företagskultur och en starkare vi-anda är att det upplevs som rättvist. Detta verkar inte vara fallet, ur vissa aspekter, hos företaget LevereraMera. Samtliga respondenter lyfter fram någon aspekt av lönesystemet som de upplever som orättvis. Detta leder oss in på nästa tema, som även det är en aspekt som respondenterna självmant lyfte fram.

7.4. Samarbete

Flera respondenter uppger att de upplever att samarbetet inom gruppen blir lidande av det rådande lönesystemet. Kim förklarar exempelvis:

Men det är ju det att även om man inte kanske tänker på det, så har man ju ändå lite koll på vad de andra har, man kanske inte uttryckligen tänker att man ska vinna men såklart att man jämför och det kan ju vara negativt för stress och teamkänsla. Det kan ju påverka, om det är konkurrens liksom.

Kim menar här att en nackdel av ett prestationsbaserat belöningsystem är att det kan påverka teamkänslan på ett negativt sätt och bidra till konkurrens inom gruppen. Hen förklarar även att man, även om man inte tänker på det, jämför sig med varandra. Lisa och Charlie lyfter båda fram att dem inte jämför sig med andra personer ur gruppen. Dem menar att andras prestationer inte påverkar dem och att de därför inte ser någon poäng med att jämföra sig med dem. Lisa säger dock att hen vet om att en av hennes kollegor ligger väldigt högt över budget, något även Charlie uppger. Detta indikerar att de jämför sig med dessa kollegor som ligger så högt över budget, även om de inte lyfter fram det självmant.

Även Gabriella lyfter fram detta som en negativ konsekvens av ett prestationsbaserat belöningsystem och ger samtidigt ett konkret exempel på hur detta kan komma till uttryck i praktiken. Hen säger som följande:

En negativ konsekvens är absolut att det blir konkurrens mellan varandra och det är ju meningen att man ska jobba i grupp. Vi har ju en gruppbonus men den har inte riktigt fungerat ännu. Vissa i bemanningsgruppen erbjuder ibland att hjälpa till med rekryteringar och då tackar man ju självklart inte nej, eftersom det gynnar en själv. Men det gynnar inte gruppen, vi når inte grupp målen då. Och när det gäller kandidater så kan jag känna att visst man försöker dela med sig till andra, men är det så att man vet att man har ett uppdrag som snart kommer in som den kandidaten kan passa för så behåller man den gärna själv

Gabriella förklarar här att belöningsystemet till viss del leder till konkurrens inom gruppen, samtidigt som hen förklarar hur det aktivt påverkar hur hen agerar i sitt dagliga arbete. Tillskillnad från Kim så uttrycker sig Gabriella väldigt rättfram och tydligt kring detta. Hen lägger även till ord så som absolut och självklart, vilket ytterligare förstärker resonemanget. För Gabriella råder det inga tvivel om att detta är en negativ konsekvens av det rådande belöningsystemet. De andra respondenterna uttrycker sig som nämnt mer flyktigt och försiktigt kring detta ämne, vilket får oss att fundera på om detta beror av ämnets känsliga karaktär och att dem i ett annat sammanhang hade uttryckt sig mer som Gabriella.

Lisa beskriver en problematik kring att hjälpa eller ta över kollegors arbete under semestertider. Hen uttrycker sig med en viss missnöjdhet och uppger:

För nu sitter man med en grundlön som är trygg men som inte är där man vill hamna, och ibland kan jag känna att när det varit perioder då man haft semester om man tar över kollegors uppdrag och då får man ingenting för dem och det tycker jag känns väldigt omotiverande å andra sidan. Självklart ska man hjälpa varandra och det är en sak att bara följa upp något, men när man tar över hela processer och inte får något för det, det tycker jag inte är motiverande.

Hen förklarar här att det känns omotiverande att hjälpa någon annan, då det inte genererar någon provision. Lisa menar att hen har gått med på att ha ett sådant lönesystem och att det då känns konstigt att göra arbete som sedan inte genererar någon provision, då provisionen är en del av månadslönen. Det framgår här tydligt att det rådande lönesystemets karaktär premierar individuellt arbete framför samarbete, något vi ser att även Gabriella och Lisa upplever. Ytterligare en aspekt som är relevant att lyfta fram utifrån Lisas citat är den att de belöningar som individerna ges verkar minska tillfredsställelsen i att utföra själva arbetet. Schou förklarar att en risk med materiella belöningar är att den minskar den motivation som kan skapas genom arbetet i sig. Lisas citat ger oss en indikation på att detta kan vara fallet, då det verkar vara belöningen hen motiveras av och inte av att utföra själva uppgiften.

Utifrån Skinner (1938) och hans förstärkningsteori kan vi förstå detta då individuellt arbete förstärks och fortsätter förstärkas genom det provisionsbaserade belöningsystemet, vilket resulterar i att samarbetet i vissa situationer blir lidande. Individerna ges en provision genom att själva leda sina processer till tillsättningar, något som fungerar som en tydlig förstärkning av deras beteenden. Att tänka på sig själv och sina egna processer är vad som belönas i slutet av månaden. En gruppbonus har implementerats, i vad vi tror är ett försök att öka viljan till att samarbeta, men som Gabriella beskriver det har denna inte fungerat som tänkt. Den individuella belöningen är större i omfattning, varför man sannolikt väljer att tänka mer på sig själv och mindre på gruppen.

7.5. Arbetskvalité

En av de frågeställningar som ligger till grund för studien är hur ett prestationsbaserat belöningsystem påverkar den upplevda arbetskvalitén. En hypotes vi hade var att arbetskvalitén skulle kunna påverkas negativt i en strävan att uppnå fler tillsättningar och högre provision. Schou (1991) förklarar att tidigare studier visar att en konsekvens av prestationsbaserade belöningsystem

är att kvantitet premieras till fördel av kvalitet, vilket var utgångspunkten för vår hypotes. Samtliga respondenter upplever inte att deras arbetskvalité påverkas av det rådande lönesystemet. Då vi misstänkte att detta skulle bli svaret, valde vi som nämnt under metodkapitlet att även inkludera en fallbeskrivning där respondenterna fick ta ställning till en situation där de behövde göra avkall på kvalitén för att få ta del av sin månatliga provision. Svaren på fallbeskrivning 1 (se bilaga 1) varierade. Charlie och Kim menar att det är en svår avvägning i fallet, de vill ha uppdraget och tillsättningen men uppger att det är beroende av vilken kund det rör sig om samt hur långt uppdraget är. Är uppdraget kortare och kunden inte kräsen så hade de två valt att skicka kandidaten vidare, trots att de anar oråd kring personen i fråga. Detta indikerar att belöningsystemet skulle kunna ha en negativ inverkan för arbetskvalitén. Charlie och Kim hänvisar dock båda till bemanningsbranschens karaktär och menar på att avvägningen inte har med provisionen att göra, utan att det snarare handlar om att branschen kräver snabba resultat och att alla parter då är medvetna om att man inte alltid kan leverera av kvalitet. Det därför svårt att dra för stora slutsatser kring deras svar, då det inte går att påvisa huruvida arbetskvalitén påverkas negativt av den prestationsbaserade lönen eller om det endast är en konsekvens av den generella karaktären inom bemanningsbranschen.

Emmas svar på fallbeskrivning 1 är som följer: *“Alltså, jag har ju alltid inte skickat kandidaten då, för att jag tänker ofta på mitt egna varumärke. Däremot nu så har jag fått så mycket feedback från min chef liksom att jag ska våga chansa mer.”* Emma menar att hen själv inte skulle skicka kandidaten, men att chefen vill att hen ska våga chansa i situationer likt denna då det kan leda till en tillsättning. Utifrån Skinner (1938) och hans förstärkningsteori ser vi hur chefen förstärker beteendet att göra avkall på kvalitén i syfte att lyckas med en tillsättning av en kandidat. Detta påverkar i sin tur hur medarbetarna agerar i liknande situationer. Att vissa respondenter väljer att skicka vidare en kandidat av sämre kvalitet verkar därmed inte bero av belöningsystemet, utan snarare av arbetsklimatets generella karaktär och de beteenden som förstärks.

8. Avslutande diskussion

I detta kapitel sammanfattas resultaten av studien och frågeställningarna besvaras. Frågeställningarna är som följer:

- *Hur påverkar ett prestationsbaserat belöningsystem arbetsmotivationen hos de anställda?*
- *Hur påverkar ett prestationsbaserat belöningsystem den upplevda arbetskvalitén hos de anställda?*

Kapitlet delas upp i följande avsnitt: motivation, arbetskvalité och förslag till framtida forskning. I det förstnämnda avsnittet sammanfattas resultaten kring motivation och den första frågeställningen besvaras. Det andra avsnittet sammanfattar resultaten kring arbetskvalité och den andra frågeställningen besvaras. Slutsatserna ställs i relation till tidigare forskning och teori för att förstå och förklara vad denna studie kommit fram till samt för att återigen belysa vilka kunskapsluckor vi syftat att fylla. Avslutningsvis ges förslag till framtida forskning baserat på de resultat denna studie genererat. Under detta avsnitt ges även generella råd till fältet.

8.1. Motivation

I linje med vad Schou (1991) och Eriksson et al. (2002) kommer fram till i respektive studie kring arbetsmotivation visar vår empiri att motivation inte är en effekt av en ensam faktor. Det framgår av denna studie att motivation är ett komplext fenomen och att det är flera faktorer som samverkar för att skapa motivation hos de anställda. Respondenterna förklarar inledningsvis att de motiveras av faktorer så som autonomi och ansvar, feedback och beröm, variation och utveckling, vilket stämmer väl överens med vad Herzberg (1987) benämner som motivationsfaktorer. Det går dock inte helt att utesluta betydelsen av den prestationsbaserade lönen som motivationsfaktor för konsultcheferna hos LevereraMera. Samtliga respondenterna uppger att prestation är en av de faktorer som motiverar dem mest och det blir i detta fall svårt att urskilja prestationen från den faktiska belöningen som ges av att prestera. Vi ser flera indikationer på att lönen har en viss betydelse för arbetsmotivation, samtidigt som det verkar finnas vissa individuella skillnader till varför prestationen fungerar motiverande. Flera respondenter hänvisar sitt behov av att prestera till den prestationsbaserade lönen, medan andra hänvisar till en känsla av att vara behövd och att bidra till företaget. Dessa individuella skillnader fångas inte av Herzberg (1987) och hans tvåfaktorteori, då han ser sina hygien- och motivationsfaktorer som allmängiltiga. Även om Skinner (1938) inte uttryckligen

diskuterar motivation i sin förstärkningsteori, så kan denna bättre fånga dessa individuella skillnader. Det framgår att samtliga respondenter strävar efter belöning, men att motiven till dessa belöningar skiljer sig åt. Vissa uppger att de motiveras av den materiella belöningen, vilket är lönen, medan andra hänvisar till den belöning det är att känna sig behövd.

Som nämnt är det svårt att skilja mellan prestation och provision i denna studie, då de två begreppen är så tätt sammankopplade. Herzberg (1987) menar att lön är en hygienfaktor men att prestation är en motivationsfaktor. Detta blir problematiskt då hans teori inte kan förklara att lönen i denna studie verkar ha en viss effekt på arbetsmotivation. En möjlig förklaring till detta är att Herzberg diskuterar en fast lön som inte påverkas av medarbetarnas prestation. Han menar att denna inte fungerar motiverande då samtliga hygienfaktorer endast tillgodoser grundläggande behov hos de anställda. Konsultcheferna hos företaget LevereraMera har en fast grundlön, men också en del som är prestationsbaserad. Utifrån detta perspektiv kan man förstå resultaten av denna studie så som att konsultchefernas grundlön inte är motiverande i sig, utan att det är den prestationsbaserade delen som fungerar motiverande. Sammanfattningsvis kan man utifrån Herzbergs teori tolka resultaten av studien som att konsultchefernas grundlön är en hygienfaktor, medan provisionen är en del av motivationsfaktorn prestation och därmed fungerar motiverande.

Sammanfattningsvis ser vi att svaret på frågeställningen kring det prestationsbaserade belöningsystemet och dess påverkan på arbetsmotivation för de anställda hos LevereraMera inte är entydigt. Det framgår att den prestationsbaserade lönen har en viss positiv effekt på arbetsmotivationen, men att det är ett komplext fenomen. Samtliga respondenter uppger att det är flera faktorer som samverkar för att skapa motivation, samtidigt som resultaten visar på vissa individuella skillnader.

8.2. Arbetskvalité

Under intervjutillfällena fick respondenterna både direkt och indirekt ta ställning till huruvida de upplever att deras prestationsbaserade belöningsystem påverkar den upplevda arbetskvalitén. Samtliga respondenter förklarade att bemanningsbranschen i sig är vad som leder till att de vid vissa tillfällen måste göra avkall på arbetskvalitén och att detta inte beror av lönesystemet. Vid första anblick tyckte vi oss därför inte finna någon effekt av det prestationsbaserade belöningsystemet på den upplevda arbetskvalitén. Ur materialet kunde vi dock utlysa två teman som vi på förhand inte hade räknat med: rättvisa och samarbete. Efter att ha ställt dessa teman i relation till tidigare forskning och den bakgrundsinformation studien vilar på framgick det att dem ur flera aspekter är

av relevans vid en diskussion kring det prestationsbaserade belöningsystemet och dess effekt på den upplevda arbets kvalitén.

Smitt et al. (2002) förklarar att en förutsättning för att ett belöningsystem ska implementeras på ett bra sätt och därmed bidra till en starkare så kallad vi-anda är att det upplevs som rättvist av de anställda. Flera respondenter lyfte i denna studie fram att de upplever att vissa aspekter av deras lönesystem inte är rättvisa. Att vi-andan påverkas negativt av detta framgår även det av studien, då flera respondenter lyfter fram ett bristfälligt samarbete. Respondenterna förklarar att företagets rådande belöningsystem premierar individuellt arbete, vilket leder till att de anställda i mindre utsträckning värnar om att samarbeta. Utifrån Skinner (1938) och hans förstärkningsteori kan vi förstå att belöningsystemet förstärker individuellt arbete, vilket får konsekvenser för samarbetet. Det framgår här hur belöningsystemet indirekt påverkar arbets kvalitén då individerna sannolikt hade kunnat utföra arbetet bättre om de samarbetade mer. En annan aspekt är även att det rimligtvis hade varit mer lönsamt för organisationen i stort om medarbetarna hade samarbetet i större utsträckning. För att besvara frågeställningen kring ett prestationsbaserat belöningsystem och dess påverkan på upplevd arbets kvalitét så visar resultaten av denna studie på att det inte går att urskilja om det är bemanningsbranschens karaktär eller belöningssystemets utformning som har en direkt effekt på den upplevda arbets kvalitén. Studiens resultat visar dock på att belöningsystemets utformning får vissa effekter på företagskulturen, vilket påverkar de anställdas förmåga att samarbeta och indirekt kvalitén av deras arbete.

8.3. Förslag till framtida forskning och generella råd till fältet

Denna studie har genererat resultat som får oss att blicka framåt och inse att detta fält är fortsatt intressant och relevant att undersöka. Trots att stora delar av fältet undersökts tidigare, upplever vi att det finns fler relevanta aspekter att undersöka vid framtida forskning. En slutsats av denna studie är att det verkar finnas vissa individuella skillnader i huruvida man motiveras av en prestationsbaserad lön. Vissa strävar mer efter bekräftelse medan andra uppger att det motiveras av den belöning som prestationen genererar. Vi tror därför att det vore intressant att vidare undersöka individuella skillnader inom detta fält, framförallt för att i framtiden bättre kunna anpassa lönesystem efter den enskildes behov.

En konsekvens av ett prestationsbaserat belöningsystem som vi fann i denna studie var att det bidrar till att skapa en individuell kultur, där samarbetet blir lidande. Det undersökta företaget har infört en grupprovision, som enligt respondenterna dock inte gett önskad effekt då den inte står i

proportion till den individuella provisionen. Detta får oss att reflektera kring huruvida det vore mer lönsamt, både för medarbetarna och för företaget, att i större utsträckning använda sig av ett gruppbaserat belöningsystem. En intressant aspekt vore att göra en komparativ studie och utreda fördelar och nackdelar mellan att använda sig av individuell provision jämfört med grupprovision. Vad gynnar medarbetaren och vad gynnar företaget? Finns det ett belöningsystem som gynnar de båda?

Ytterligare en aspekt vi reflekterat över är vilken effekt den fasta grundlönen har när en del av lönen är prestationsbaserad. Kan det vara så att de anställda motiveras mer om det är så att grundlönen är lägre än den grundlön konsultcheferna i denna studie har? Det vore intressant att undersöka huruvida nivån på grundlönen påverkar effekten av den prestationsbaserade delen av lönen.

Ett avslutande råd till fältet är att vara medvetna kring rättvise- och samarbetsproblematiken som denna studie ger indikationer på. Även om detta endast är en fallstudie på ett specifikt företag så visar den på vissa tendenser som är relevanta att ha i åtanke som företagsledare. Implementeringen av ett belöningsystem kan som nämnt vara avgörande för hur det senare kommer att fungera. Att skapa ett belöningsystem som upplevs som rättvist är en förutsättning för att bidra till en vi-känsla på företaget och sin tur till en god företagskultur.

9. Litteraturlista

Aspers, Patrik (2011). *Etnografiska metoder: att förstå och förklara samtiden*. 2., [uppdaterade och utökade] uppl. Malmö: Liber

Barter, Christine, & Renold, Emma. (1999). The use of vignettes in qualitative research. *Social research update*, 25(9), 1-6.

Eriksson, Anders, Sverke, Magnus, Hellgren, Johnny & Wallenberg, Jan (2002). Lön som styrmedel: konsekvenser för kommunanställdas attityder och prestation.. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*. 8(2002)3 s. 205-217, 47 ref. Tillgänglig på Internet: http://nile.lub.lu.se/arbarch/aa/2002/aa2002_vol08_s205-217.pdf

Hermerén, Göran (2011). *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet Tillgänglig på Internet: <https://publikationer.vr.se/produkt/god-forskningssed>

Herzberg, Frederick (1987). One More Time: How Do You Motivate Your Employees? *Harvard Business Review*, 87507. Boston. Tillgänglig på internet: <https://numerons.files.wordpress.com/2012/04/how-do-you-motivate-employees-frederick-herzberg.pdf>

Kaufmann, Geir. & Kaufmann, Astrid. (2010). *Psykologi i organisation och ledning*. Johanneshov: TPB

Schou, Pierre (1991). *Arbetsmotivation: en studie av ingenjörer*. Diss. Stockholm : Handelshögsk.

Skinner, Burrhus. Frederic. (1938). *The behavior of organisms: an experimental analysis*. New York: Appleton-Century-Crofts

Smitt, Raoul (2002). *Belöningsystem: nyckeln till framgång*. 1. uppl. Stockholm: Norstedts juridik

Trost, Jan (2010). *Kvalitativa intervjuer*. 4., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Bilaga 1

Intervjuguide

1. Introduktion

- Vill du börja med att berätta om ditt arbete.
- Vad gör du? Hur kan en vanlig dag på jobbet se ut för dig?

2. Motivation

- Vad motiverar dig i ditt arbete? Ge gärna exempel.
- Vad skulle du säga motiverar dig mest?
- Har du något exempel på antingen en situation som gjorde dig extra motiverad alternativt en period där du kände dig extra motiverad?
- Har du motsatt något exempel då du kände dig mindre motiverad i ditt arbete?

3. Lönesystem

- Vill du berätta hur ert lönesystem fungerar?
- Vad kan du själv göra för att påverka din lön? Hur svårt upplever du att det är att nå er golvbudget?
- Hur ser kommunikationen kring lönesystemet ut? Hur kommuniceras det ut från chefer och hur följs det upp?
- Hur pratar du och dina kollegor kring lönesystemet?
- Hur tänker du själv kring lönesystemet, är det något du tänker på ofta?
- Om du fick välja helt fritt, vilket typ av lönesystem hade du då valt att ha? Varför? Vad är bra med just det lönesystemet?
- Vilka nackdelar ser du med ditt nuvarande lönesystem?

4. Arbetsresultat

- Hur upplever du att det lönesystem ni har idag påverkar arbetsresultatet?
- Tror du att ett prestationsbaserat lönesystem kan påverka arbetsresultatet negativt/positivt?

Fallbeskrivning 1

Det är fredag i slutet på månaden och Felicia sitter och arbetar med ett uppdrag som hon och företaget fick in i förra veckan. Ett företag efterfrågar en ekonomiassistent omgående till ett uppdrag på tre månader och de har vänt sig till flera olika bemanningsföretag. Felicia har kämpat hela veckan med att hitta kandidater och äntligen fått fram en, hon anar dock oråd. Kandidaten har svårt att förklara alla sina korta anställningar under intervjun och tar lång tid på sig att få fram begärda referenser. När Felicia sedan talar med referenterna ger de inga lovord, men ingen direkt kritik heller. Om hon väljer att tacka nej till kandidaten har hon ingen annan att presentera, vilket kan leda till att ett annat bemanningsföretag får uppdraget samtidigt som hennes månatliga provision uteblir då hon inte når sin budget. Tackar hon dock ja till kandidaten finns det självklart en risk att denne inte lever upp till kundens förväntningar, vilket kan skada både Felicias och företagets rykte. Vad anser du att Felicia ska göra?

Fallbeskrivning 2

Erika arbetar som konsultchef hos företaget Levereramera, där de liksom många andra bemanningsföretag använder sig av ett provisionsbaserat lönesystem. Företagets senaste marknadsföringsstrategi är att försöka nå ut till högskolestudenter och satsar därför tid och pengar på ett projekt för att uppnå detta syfte. Erika blir tillfrågad att ansvara för detta projekt, men Erika är kluven till huruvida hon ska tacka ja. Att ansvara för projektet skulle vara en stor möjlighet för henne, då hon ges en chans att verkligen visa framfötterna och få en mer etablerad roll på företaget. Att tacka ja innebär dock också att hon har mindre tid att lägga på sina egna uppdrag, vilket skulle ge henne en lägre månadsinkomst på grund av färre tillsättningar. Vad tycker du att Erika ska göra?